

”Where can you learn about your competitors’ plans without heavy analysis?  
Where can you find out about their financial and investment philosophy, how they  
treat their workforce, their strategy for overseas expansion or their plans for new  
products, services, and their corporate culture – all without complex  
investigations?

Try their mission statement.”

*Larry Kahaner*

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

|   |           |
|---|-----------|
| <b>LARRY KAHANER .....</b>                                      | <b>1</b>  |
| <b>1 INLEDNING .....</b>  | <b>4</b>  |
| 1.1 Problembakgrund .....                                       | 5         |
| 1.1.2 Competitive Intelligence föregångare.....                 | 6         |
| 1.1.3 Omvärldsanalys .....                                      | 7         |
| 1.1.4 Competitive Intelligence och Mission Statement .....      | 8         |
| 1.1.4.1 Mission Statement.....                                  | 8         |
| 1.1.5 Kan företags framtida agerande utläsas? .....             | 9         |
| 1.2 Problemformulering .....                                    | 10        |
| 1.3 Syfte .....   | 10        |
| 1.4 Avgränsning .....   | 10        |
| 1.5 Disposition .....   | 11        |
| <b>2 METOD .....</b>  | <b>12</b> |
| 2.1 Inledande tankegångar.....                                  | 12        |
| 2.2 Övergripande metod.....                                     | 12        |
| 2.2.1 Positivism och hermeneutik.....                           | 12        |
| 2.2.2 Kvalitativ undersökning .....                             | 13        |
| 2.2.3 Induktiv och deduktiv metod.....                          | 13        |
| 2.2.4 Val av teori .....  | 14        |
| 2.2.5 Val av studieobjekt.....                                  | 15        |
| 2.2.6 Sekundärdata .....  | 16        |
| 2.2.7 Primärdata .....  | 16        |
| 2.3 Arbetsmodell.....   | 17        |
| 2.3.1 Utarbetandet av arbetsmodell.....                         | 17        |
| 2.3.2 Syn på strategiska händelser.....                         | 18        |
| 2.3.3 Modell av framtagna metod.....                            | 20        |
| 2.4 Metodkritik.....  | 21        |
| 2.4.1 Kritik av val av Mission Statement samt val av källa..... | 21        |
| 2.4.2 Kritik av framtagande av Mission Statement .....          | 22        |
| 2.4.3 Brister i urvalet.....                                    | 22        |
| 2.4.4 Validitet.....  | 23        |
| 2.4.5 Reliabilitet .....  | 24        |
| <b>3 TEORI.....</b>   | <b>26</b> |
| 3.1 Inledning .....   | 26        |
| 3.2 Källor .....  | 26        |
| 3.3 Mission Statement .....                                     | 28        |
| 3.3.1 Definitioner .....  | 30        |
| 3.4 The Ashridge Mission Model.....                             | 31        |
| 3.5 Mission Statement som underrättelser .....                  | 34        |
| <b>4 EMPIRI.....</b>  | <b>36</b> |
| 4.1 Inledning .....   | 36        |
| 4.2 Fallföretag .....   | 36        |
| 4.2.1 ABB.....  | 36        |
| 4.2.2 Allgon .....  | 39        |
| 4.2.3 Electrolux .....  | 42        |
| 4.2.4 Haldex .....  | 45        |
| 4.2.5 Hennes & Mauritz .....                                    | 48        |
| 4.2.6 SAS.....  | 50        |
| 4.2.7 Securitas .....   | 52        |
| 4.2.8 Spendrups .....   | 55        |
| 4.2.9 Swedish Match .....                                       | 59        |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.2.10 Volvo .....                            | 63        |
| <b>5 ANALYS .....</b>                         | <b>67</b> |
| 5.1 Inledning .....                           | 67        |
| 5.2 Analys av fallföretag .....               | 68        |
| 5.2.1 ABB .....                               | 68        |
| 5.2.2 Allgon .....                            | 69        |
| 5.2.3 Electrolux .....                        | 69        |
| 5.2.4 Haldex .....                            | 70        |
| 5.2.5 Hennes & Mauritz .....                  | 70        |
| 5.2.6 SAS .....                               | 70        |
| 5.2.7 Securitas .....                         | 71        |
| 5.2.8 Spendrups .....                         | 71        |
| 5.2.9 Swedish Match .....                     | 72        |
| 5.2.10 Volvo .....                            | 73        |
| 5.3 Mission Statement som analysverktyg ..... | 73        |
| 5.3.1 Strategiska uttalanden .....            | 74        |
| 5.3.2 Värderingar .....                       | 74        |
| 5.3.3 Mål .....                               | 75        |
| 5.3.4 Beteendestandarder .....                | 76        |
| 5.3.5 Bortfall .....                          | 77        |
| 5.4 Avslutande analys .....                   | 78        |
| <b>6 SLUTSATSER .....</b>                     | <b>79</b> |
| 6.1 Övergripande slutsatser .....             | 79        |
| 6.2 Teoretiskt bidrag .....                   | 80        |
| 6.3 Praktiskt bidrag .....                    | 81        |
| 6.4 Förslag till framtida forskning .....     | 82        |
| <b>REFERENSLISTA .....</b>                    | <b>83</b> |
| Litteratur och artiklar .....                 | 83        |
| Årsredovisningar .....                        | 85        |

## **FIGURFÖRTECKNING**

|  |    |
|--|----|
| Figur 1. Induktiv och deduktiv ansats..... | 13 |
| Figur 2. Modell av arbetsgången.....       | 20 |
| Figur 3. Ashridge mission model.....       | 32 |
| Figur 4. Interceptmodell.....              | 80 |

# 1 Inledning

## 1.1 Problembakgrund

För dagens företag blir kunskap allt viktigare. Ökad globalisering och den medföljande ökande konkurrensen gör att företagen måste söka sig till nya marknader, där kunskap inte bara om marknadens egenskaper, utan även om konkurrenterna, är nödvändig.<sup>1</sup> Ny informations- och kommunikationsteknologi har förstärkt internationaliseringsprocessen och skapat nya branscher, samt ritat om gränserna för redan existerande branscher.<sup>2</sup> Även här krävs kunskap för att finna nya sätt att konkurrera och skapa lönsamhet. Kunskap är också basen för uppfinningar där man antingen skapar ny kunskap eller gör nya kombinationer av redan existerande kunskap.<sup>3</sup> I det kunskapsbaserade synsättet av ett företag ses kunskap som företagets centrala resurs, inte bara för dess betydelse vid värdeskapande, utan även för dess strategiska betydelse.<sup>4</sup> Kunskap kan alltså sägas ha blivit en mycket viktig framgångsfaktor.

Olika forskare ser nödvändigheten av kunskap på olika sätt. Porter menar att analys av konkurrenter är mycket viktigt för ett företags möjligheter att uppnå konkurrensfördelar.<sup>5</sup> Här är det alltså kunskapen om konkurrenter som ses som viktig. Grant menar att syftet med konkurrentanalys är att förutspå de närmaste rivalernas agerande.<sup>6</sup> För att förstå konkurrenterna är det då viktigt att vara informerad om dem, och ett av de snabbast växande områdena har de senaste åren varit "Competitor Intelligence".<sup>7</sup> I Competitor Intelligence ingår insamlandet och analysen av tillgänglig information om konkurrenter.<sup>8</sup>

---

<sup>1</sup> Enis, Cox och Mokwa (ed) (1990), s. 53

<sup>2</sup> Grant (2000), s. 425

<sup>3</sup> Grant (2000), s. 267

<sup>4</sup> Grant (2000), s. 433

<sup>5</sup> Porter (1980), s. 47

<sup>6</sup> Grant (2000), s. 94

<sup>7</sup> Grant (2000), s. 96

<sup>8</sup> Grant (2000), s. 96

Kunskap anses alltså som viktigt för att företag ska kunna erhålla och bibehålla konkurrensfördelar och en viktig metod för insamlandet av denna kunskap är Competitive Intelligence.

### 1.1.2 Competitive Intelligence föregångare

Den ökade fokuseringen på kunskap och insamlandet av kunskap är dock inte ny även om det är först under de senaste åren som företag riktat sin uppmärksamhet på fenomenet och benämnt det Competitive Intelligence. Redan 500 f. Kr. insåg man fördelen med att ha kunskap om sin motståndare, Sun Tzu skriver in i sin bok *The Art of War*: "What enables the wise sovereign and the good general to strike and conquer, and achieve things beyond the reach of ordinary men, is *foreknowledge*."<sup>9</sup>

Och i slutet av 1970-talet utvecklade Michael E Porter en teori om branschanalys där femkraftsanalysen får anses som den mest betydelsefulla.<sup>10</sup> Enligt teorin styrs branschens möjligheter till långvarig lönsamhet av hur starka de fem krafterna är och de enskilda företagens lönsamhet av hur väl de anpassar sig till kraftstrukturen. Nyckeln för det enskilda företaget till en bra anpassning till krafterna blir hur pass bra kunskap man har om krafternas egenskaper.

Barney anser dock att Porters synsätt är för statiskt och att det inte tar hänsyn till de snabba förändringar som sker i företagsklimatet.<sup>11</sup> Han menar att det viktiga för ett företags lönsamhet inte är hur man anpassar sig till rådande branschstruktur utan att man innehar rätt resurser för att behålla sina konkurrensfördelar även under dynamiska förhållanden.

Gemensamt för dessa teorier är dock nödvändigheten av kunskap. För att framgångsrikt implementera båda dessa teorier krävs kunskap om branschen och konkurrenterna. I Porters fall rör det sig om kunskap om de fem krafterna som

---

<sup>9</sup> Tzu (1983), s. 77

<sup>10</sup> Porter (1980), s. 4

<sup>11</sup> Barney (1996), s. 1 ff

bildar branschstrukturen och för Barney handlar det om kunskap om vilka interna resurser som krävs för lönsamhet.

### 1.1.3 Omvärldsanalys

Som konstaterats ovan är kunskap om konkurrenter en av de viktigaste resurser som ett företag kan inneha. Det samma gäller därmed en funktion för insamlandet av denna kunskap. Teorin om insamlingsfunktion av konkurrentkunskap benämns på olika sätt av olika författare. Grant kallar det för "Competitor Intelligence".<sup>12</sup> Kahaner benämner det "Business Intelligence" eller "Competitive Intelligence".<sup>13</sup> Den svenska beteckning som oftast används är "omvärldsanalys" eller "omvärldsbevakning".<sup>14</sup>

Omvärldsanalys, eller den engelska beteckning som vi kommer att använda, Competitive Intelligence, innefattar både traditionell bransch- och konkurrentanalys och aktiviteter som tidigare främst förknippats med staters underrättelseverksamhet. I Competitive Intelligence appliceras underrättelsemetoder på företagens miljö. Det rör sig i dessa fall om underrättelser i företagsekonomins namn. Den verksamhet som underrättsanalytiker sysslar med kallas för underrättelsetjänst och för detta begrepp finns ett antal olika definitioner.<sup>15</sup> Somliga definierar underrättelsetjänst med ett cirkelresonemang där ordet anses betyda den verksamhet som underrättsanalytikerna sysslar med.

Ett annat sätt att definiera begreppet är via ett processtänkande där man genom att beskriva arbetsgången i underrättelsetjänsten förklarar begreppet. Det handlar då om den så kallade underrättelsecykeln och de delar den innehåller: behovsdefinition, insamling, grundbearbetning, analys och delgivning.<sup>16</sup> På detta sätt klarnar bilden något men man beskriver inte syftet med underrättelsetjänsten. För att förstå detta måste vi finna en funktionell definition och en sådan finns också tillgänglig i litteraturen. Från detta perspektiv ser man att

---

<sup>12</sup> Grant (2000), s. 96

<sup>13</sup> Kahaner (1996), s. 16

<sup>14</sup> Furustig och Sjöstedt (2000), s. 26

<sup>15</sup> Agrell (1998), s. 21

<sup>16</sup> Kahaner (1996), s. 43

underrättelsetjänsten har som syfte att studera och förutsäga andra aktörers beteende för att frambringa beslutsunderlag för den egna verksamheten. Detta synsätt sammanfattas bäst av definitionen ”intelligence is information for action”.<sup>17</sup>

Normalt när man talar om underrättelsetjänst går tankarna ofta till den verksamhet som olika länder sysslar med för att studera andra länder. Men på senare år har det också uppmärksammats att detta är en verksamhet som också företag och andra organisationer använder sig av. Naturligtvis fokuserar företag och suveräna stater på olika saker i sina underrättelseanalyser men syftet och processen är dock ofta densamma. Nämligen att genom systematiska analyser av övriga aktörer i omvärlden skapa ett beslutsunderlag för den egna verksamheten.

#### 1.1.4 Competitive Intelligence och Mission Statement

En av Competitive Intelligence-teorins ivrigaste förespråkare är journalisten och forskaren Larry Kahaner. Han anser att man genom användande av insamlings- och analysfunktion kan få stor kunskap om konkurrenterna och deras framtidsplaner. Kahaner anser att man i insamlingsarbetet kan använda flera olika källor. I artikeln ”What you can learn from your competitor’s Mission Statements”<sup>18</sup> framhäver han Mission Statement som en mycket viktig källa, där man genom analys av företags Mission Statement får reda på deras framtida agerande.

##### 1.1.4.1 Mission Statement

Mission Statements används idag som styrmedel inom den egna organisationen för att styra arbetet mot gemensamma mål. Mission Statements används också som en signalfunktion till företagets intressenter där företagets vision och grundläggande värderingar förmedlas till dessa. För börsnoterade företag är årsredovisningen en viktig kanal för att förmedla Mission Statements. Ett Mission

---

<sup>17</sup> Godson (1995) s. 4

<sup>18</sup> Kahaner (1995)



Statement består vanligtvis av flera olika delar där man förklarar företagets existenssyften, värderingar, strategier och uppföranderegler. Ett Mission Statement i sin bästa form utgör grunden för allt agerande och den självbild företaget har. Ofta når Mission Statements dock inte upp till denna nivå utan blir istället mer kortsiktig och substanslös.

### 1.1.5 Kan företags framtida agerande utläsas?

Hittills har vi presenterat forskare som anser att konkurrentanalys och omvärldsanalys är mycket bra och nödvändigt för att företag ska få konkurrensfördelar gentemot konkurrenterna. Är då denna åsikt riktig? Är det självklart att man kan få fördelar genom konkurrentanalys och kan man förutspå företags framtidsplaner? Alla forskare anser inte det.

Laqueur anser att det finns stora risker för att en underrättelsetjänsts arbete medför problem och felaktigheter, både i insamlandet av material, analysen och i besluten som fattas på bas av den insamlade informationen.<sup>19</sup> Felkällorna är många, exempelvis förutfattade meningar hos analytikerna, ignorans av betydelsen av kunskap etc.

En annan forskare som hyser tvivel till analys av branscher är Schumpeter. Schumpeter undrar om man kan använda dagens branschstrukturer som tillförlitliga guider av konkurrensen och industrikraften i framtiden.<sup>20</sup> Om exempelvis förändringar i form av innovationer, nya substitut och nya aktörer förändrar en bransch i snabb takt, är det knappast meningsfullt att använda branschstrukturen för att analysera konkurrensen och möjligheten att skapa vinst.<sup>21</sup> Dessa idéer utvecklades senare av D'Aveni genom hans teori om hyperkonkurrens.<sup>22</sup> I en miljö av hyperkonkurrens sker förändringar i sådan fart att de konkurrensfördelar företag uppnår genast slås sönder av nya konkurrensfördelar som konkurrenter skapar. För att överleva i en sådan miljö

---

<sup>19</sup> Laqueur (1985), s. 255 ff

<sup>20</sup> Grant (2000), s. 71

<sup>21</sup> Grant (2000), s. 71

<sup>22</sup> D'Aveni (1994)

måste man hela tiden förnya och skapa nya konkurrensfördelar för att bibehålla marknadsandelar och överleva i det långa loppet.<sup>23</sup>

## 1.2 Problemformulering

Med ovanstående problembakgrund anser vi att problemet är huruvida Competitive Intelligence-analys är till fördel för ett företag och hur denna analys i så fall bör bedrivas. Som synes är vissa förespråkare för den ena uppfattningen och andra motsätter sig den. Eftersom det idag finns luckor i forskningen om fördelen med Competitive Intelligence i allmänhet, och användandet av Mission Statements som källa i synnerhet vill vi bidra med klarhet i denna fråga. Är Mission Statement ett lämpligt verktyg för förutsägande av framtida strategival?

Ovanstående problem rör alltså teorins giltighet och är därmed av teoretisk karaktär. Problemet kan dock även anses vara av praktisk karaktär då företag är i behov av kunskap om man i sitt dagliga arbete har nytta av att analysera konkurrenternas Mission Statements.

## 1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att utvärdera om Mission Statement är ett lämpligt verktyg för att förutspå konkurrenters framtida agerande. Till uppsatsens syfte hör även utvecklandet av en metod för att studera detta problem.

## 1.4 Avgränsning

Inom befintlig Mission Statement-teori finns det åtskilligt skrivet om Mission Statement som styrverktyg för företag, Mission Statement ingår exempelvis i teorin om Balanced Scorecard.<sup>24</sup> Vidare finns tidigare forskning kring Competitive Intelligence och olika källors betydelse för att analysera konkurrenter. Vi har dock valt att utgå vår undersökning från Kahaners teori om

---

<sup>23</sup> Grant (2000), s. 72

<sup>24</sup> Kaplan & Norton (1996) s. 77

Mission Statements betydelse vid utvärdering av framtida agerande. Uppsatsen kommer därför inte i större omfattning att behandla Mission Statement som styrmedel, och inte heller Competitive Intelligence i allmänhet. Uppsatsens fokus ligger alltså i utvärderingen av relevansen i Kahaners teori.

## 1.5 Disposition

Uppsatsens disposition kommer att vara enligt följande:

- I kapitel 1 presenteras problembakgrunden vilket mynnar ut i en problemformulering. Därefter formulerar vi syftet med uppsatsen. Vidare redogörs för undersökningens avgränsningar och slutligen ges en översikt om uppsatsens kommande upplägg.
- I kapitel 2 redogörs för den metod vi arbetat fram och valt för undersökningen. Vidare motiverar vi valet av metod samt diskuterar studiens validitet och reliabilitet.
- I kapitlet 3 presenteras vår teoretiska referensram. Teorierna rör Mission Statement som analysen kommer att grundas på.
- I kapitel 4 presenteras de strategiska händelser, Mission Statements och företag vi valt att undersöka. Här kommer redovisas all information som rör de strategiska händelserna.
- I kapitlet 5 redogör vi för den analys av empirin vi gjort. Här kommer empirin integreras med den teori vi redovisat i kapitel 3.
- I kapitel 6 presenteras slutsatserna vi dragit av undersökningen. Förslag till vidare forskning kommer även att ges.

## 2 Metod

### 2.1 Inledande tankegångar

Valet av metod grundades i två tankegångar som vi ansåg vara viktiga. För det första fann vi området relativt outforskat varför vi ville skapa en djupare förståelse, snarare än en generell bild, av Mission Statement som informationskälla. Den andra tankegången var att metoden skulle vara användbar såväl teoretiskt som praktiskt. Vi ville alltså skapa en metod som i så stor utsträckning som möjligt efterliknar verkliga analysituationer för att slutsatserna ska vara praktiskt användbara. Dessa två tankegångar har genomsyrat hela vårt metodval.

### 2.2 Övergripande metod

#### 2.2.1 Positivism och hermeneutik

Inom den vetenskapliga forskningen finns det två olika synsätt, paradigmer, där kunskapen värderas på olika sätt. Ett positivistiskt perspektiv innebär en tro på absolut och säker kunskap där vi kan få kunskap endast genom två källor, våra sinnen och vårt förnuft.<sup>25</sup> Det hermeneutiska synsättet relativiserar kunskapen för att få en djupare förståelse. Den ursprungliga betydelsen av hermeneutik var "tolkningslära", där man utvecklade metoder för tolkning av teologiska och humanistiska texter. Ofta uppstod det tolkningsproblem gällande den ursprungliga betydelsen av en text, vad upphovsmannen egentligen hade menat.<sup>26</sup> Vid användandet av en hermeneutisk metod är tolkningen av språket alltså det viktigaste arbetssättet. Om det finns ett gemensamt språk hos skrivaren och tolkaren är avgörande för hur bra förståelsen av texten blir. En avgörande faktor är här vilken tolkning man lägger i betydelsen av exempelvis fackuttryck och begreppsdefinitioner.<sup>27</sup> I vår undersökning, där vi genom tolkning av Mission

---

<sup>25</sup> Eriksson och Widersheim-Paul (1997), s. 202

<sup>26</sup> Eriksson och Widersheim-Paul (1997), s. 230

<sup>27</sup> Eriksson och Widersheim-Paul (1997), s. 231

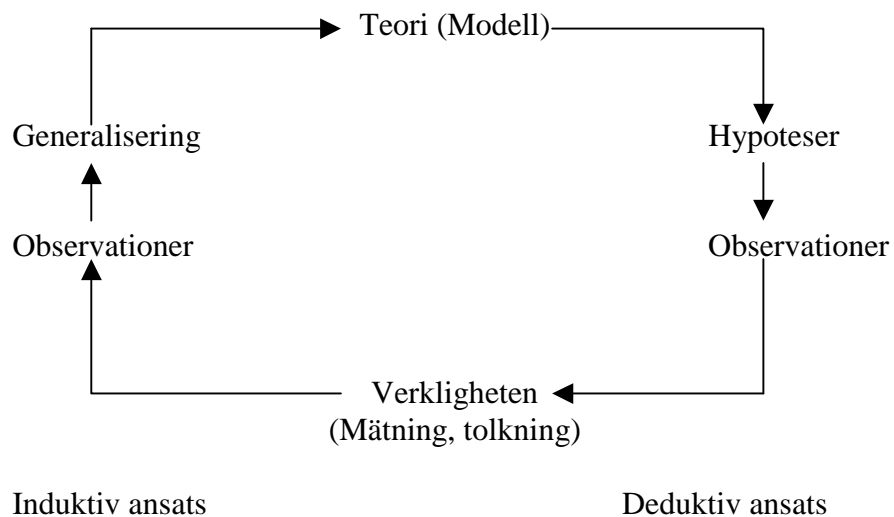
Statements ska utläsa framtida agerande, är följaktligen användandet av ett hermeneutiskt synsätt mycket lämpligt.

## 2.2.2 Kvalitativ undersökning

I vårt val mellan kvantitativ och kvalitativ undersökning har vi valt en kvalitativ undersökning av två anledningar. För det första påverkar valet av hermeneutik valet av kvalitativ undersökning, om man väljer just ett hermeneutiskt arbetssätt är det lämpligt att välja att göra en kvalitativ undersökning. Hade valet fallit på ett positivistiskt perspektiv, där samband mellan undersökta fenomen söks, hade valet med fördel fallit på en kvantitativ undersökning. För det andra var vår avsikt att få en djupare insikt i vårt problem och vid en sådan avsikt bör valet även då falla på en kvalitativ undersökningsmetod.

## 2.2.3 Induktiv och deduktiv metod

I forskningen finns det två huvudmetoder för att dra slutsatser, den induktiva och den deduktiva. De två metoderna kan illustreras i nedanstående modell:



Figur 1. Induktiv och deduktiv ansats, Eriksson och Widersheim-Paul, s. 229

Den deduktiva ansatsen innebär att man utgår från en teori och utifrån denna skapar en hypotes om testbara påståenden från verkligheten. Genom en logisk,

tankemässig slutledning får man sedan fram resultatet. En induktiv ansats innebär att man utgår från verkligheten och genom observationer och empiriska data skapar generella teorier och modeller.<sup>28</sup>

Det finns dock ett tredje val som är en kombination av de två metoderna, den hypotetisk-deduktiva metoden. Denna metod är den mest använda inom forskning,<sup>29</sup> och innebär att premisser formuleras som hypoteser som har karaktären av påståenden. Dessas giltighet prövas genom deduktiv slutledning där den slutsats om verkligheten som dras utsätts för empirisk prövning.<sup>30</sup> Metoden kombinerar alltså empiri och logik. Inom den hypotetisk-deduktiva teoribildningen kan en teori aldrig bli fullständig utan nya följsatser kan alltid prövas genom empiriska undersökningar där teorin kan stärkas eller försvagas.<sup>31</sup> För vår undersökning har vi valt den hypotetisk-deduktiva metoden. Detta eftersom vi utgår från en hypotes om Mission Statements betydelse vid framtidsförutseende, som sedan utsätts för empirisk prövning.

#### 2.2.4 Val av teori

Kärnan i teorin är Kahaners teori om Mission Statements betydelse som analysverktyg, en teori som i sig är relativt kortfattad. Utöver denna behandlas teori rörande vad Mission Statement är samt vilka delar ett sådant bör bestå av. Detta för att hjälpa oss att utvinna Mission Statements ur årsredovisningarna. Därför är Mission Statement-modeller en viktig del i teorin, främst rör det sig om Ashridges modell av Mission Statement. Dessutom kommer även Business Intelligence-teori i allmänhet, samt teori om olika typer av källor att presenteras för att placera huvudteorierna i ett större sammanhang.

I inledningsskedet av uppsatsarbetet var även andra teorier aktuella för uppsatsen. För framtagande av Mission Statements från årsredovisningar övervägde vi att

---

<sup>28</sup> Eriksson och Widersheim-Paul (1997), s. 229

<sup>29</sup> Holme och Solvang (1997), s. 51

<sup>30</sup> Eriksson och Widersheim-Paul (1997), s. 203

<sup>31</sup> Eriksson och Widersheim-Paul (1997), s. 51

använda teorier rörande olika sorters textanalys, exempelvis Melin och Langes bok om detta.<sup>32</sup> Vi fann dock att textanalys inte tillförde analysen något i större omfattning. Det var inga problem att tolka texternas bokstavliga betydelse. I övrigt behandlar textanalysen frågor kring källkritik som vi naturligtvis tar upp ändå.

Andra teorier som övervägdes var mer generella teorier om konkurrent- och branschanalys, exempelvis Porters teorier kring detta. Vi övervägde även att presentera teorier kring Competitive Intelligence som inte direkt berörde Mission Statement eller uppsatsens syfte i övrigt. Dessa teorier, t ex underrättelsecykeln, och ovanstående teorier valde vi dock att inte använda då de inte var direkt anknutna till uppsatsens syfte och vi har därför valt att redovisa dem i problembakgrunden i det första kapitlet.

### 2.2.5 Val av studieobjekt

Eftersom undersökningen handlar om Mission Statements och hur de kan användas för framtidsförutseende behövdes ett antal företag som skulle undersökas. För att få företag där det var möjligt att analysera deras Mission Statements ville vi av tillgänglighetsskäl ha företag som var noterade på en handelsplats eftersom det är betydligt lättare att finna information om dessa. Valet föll sig då naturligt på företag noterade på Stockholmsbörsen. För att utvärdera Mission Statement som analysverktyg måste vi även ha något att jämföra de Mission Statements vi utläst med. För detta syfte utvecklade vi det som vi kallar strategiska händelser. Detta koncept definieras närmare nedan, men i detta sammanhang vill vi påpeka att de utvalda fallföretagen måste ha genomgått någon form av självvald större strategisk förändring de senaste åren.

---

<sup>32</sup> Melin och Lange (2000)

## 2.2.6 Sekundärdata

I litteratursökningen har vi sökt efter relevanta teorier och metodmodeller. Sökningen har omfattat böcker, ett stort antal strategi-, marknadsförings- och Business Intelligence-tidskrifter, samt forskningsrapporter. Vidare har sökning efter relevant material skett på Internet genom olika ekonomiska databaser.

I vårt sökande fann vi ett antal böcker, artiklar och rapporter som behandlade Mission Statement. Dessa behandlade dock inte Mission Statement som analysverktyg utan som styrmedel för organisationer. De behandlar bland annat vilka olika funktioner Mission Statements fyller och vilka beståndsdelar de består av. Vi kommer att använda teorier från dessa källor för att hjälpa oss utvinna Mission Statements från årsredovisningar utan uttryckliga Mission Statements. I litteratursökningen letade vi också efter material som styrkte Kahaners teori om Mission Statement som analysverktyg. Vi fann inget som gjorde detta direkt, men däremot indirekt. Detta material behandlar exempelvis Mission Statements betydelse för företag i deras agerande samt företags ovilja att lämna ut Mission Statement till offentligheten då det anses röja deras kommande strategival.

## 2.2.7 Primärdata

Den primärdata vi använt består av texter från årsredovisningar. Årsredovisningarnas trovärdighet kan naturligtvis ifrågasättas, företagen kan vara motiverade att skönmåla sin verksamhet. Detta innebär dock inga problem för oss. Vårt syfte är att utvärdera Mission Statement som analysverktyg, om dessa inte är trovärdiga framkommer det som en del av vår analys. Rimligheten angående om vi fått fram den information från årsredovisningarna som vi ämnat få fram skulle kunna diskuteras. Kanske har vi uttytt text så att den överensstämmer med den strategiska händelsen som vi sökt bekräftande av.



## 2.3 Arbetsmodell

Nedan följer en beskrivning av den arbetsmodell vi använt. Vidare beskrivs själva metoden för insamlandet av Mission Statement, bearbetandet av den samt hur analysen av Mission Statements kommer att ske. Vi kommer sedan att redovisa vår syn på vad en strategisk händelse innebär. En diskussion rörande andra möjliga metoder som skulle ha kunnat användas sker också.

### 2.3.1 Utarbetandet av arbetsmodell

Som grund för metodvalet fanns som tidigare nämnts viljan att skapa djupare förståelse, snarare än en generell bild, av Mission Statement som informationskälla. Det var också viktigt för oss att så nära som möjligt imitera verkliga analysituationer för att uppnå högre extern validitet. I våra litteraturstudier fann vi ingen färdig metod för analys av Mission Statements och vi ställdes därför inför utmaningen av utarbeta en egen metod.

I valet av metod beaktade vi flera olika aspekter och problem rörande undersökningen och dess utformning. Vi fann att det första som behövdes var en metod för hur vi skulle få fram företagens Mission Statements. Då Mission Statements ofta används som interna styrmedel kan dessa vara svåra att få reda på eftersom de inte nödvändigtvis måste spridas till företagets externa intressenter. Men eftersom Mission Statements även används som signaleringsfunktion till externa intressenter som ägare skulle dessa vara möjliga att använda som undersökningsobjekt. Mission Statements riktade till ägare är dock inte i alla fall enkla att få fram. Detta är främst fallet för icke-noterade bolag som kan hemlighålla sina Mission Statements för andra än det fåtal ägare företaget har. Ovanstående resonemang ledde till valet att undersöka externt inriktade Mission Statements från företag som var noterade på en börshandelsplats. Valet av börshandelsplats föll på Stockholmsbörsen. Detta eftersom det gav enklare tillgång till företagen och de källor som vi valde att finna Mission Statementen i. Hade en utländsk börs valts hade vi fått problem med att få tillgång till de källor som vi valt och som presenteras nedan.

Nästa val som vi var tvungna att fatta rörde alltså vilken källa Mission Statementen skulle tas ifrån. Våra efterforskningar visade att en vanlig källa för spridandet av Mission Statement var genom årsredovisningen. Dessa distribueras till företagets ägare och till andra intressenter och skulle därför vara möjliga att få tag på till vår undersökning. Valet av källa blev därför årsredovisningar.

Då vi i vårt inledningsskede av undersökningen fann att Mission Statements fanns utspridda i årsredovisningarna behövdes metoder för att få fram dem. Till det använder vi modeller som ursprungligen är tänkta att beskriva vad ett Mission Statement bör innehålla. De är därmed inte direkt avsedda att användas för att få fram ett Mission Statement utan att beskriva dess innehåll. Vårt tillvägagångssätt blir då att jämföra den redan skrivna texten i årsredovisningarna med modellerna om vad Mission Statements ska innehålla och på så sätt få fram det undersökta företagets Mission Statement.

### 2.3.2 Syn på strategiska händelser

För de strategiska händelser som ingår i undersökningen har vi vissa krav. För det första vill vi klargöra att det rör sig om händelser initierade av det analyserade företaget, annars går de naturligtvis inte att förutsäga med hjälp av Mission Statements. Vidare vill vi skilja på strategiska händelser jämfört med operativa och taktiska händelser. Det som skiljer dessa tre begrepp åt är vilket tidsperspektiv de handlar om och hur stor inverkan de har på företaget. En operativ händelse kan sägas vara kortsiktig och dess utfall inte ha någon avgörande betydelse på företagets värde. En taktisk händelse påverkar företaget i större omfattning och i ett längre tidsperspektiv, mellan ett till tre år enligt David Hussey och Per Jenster, författare till "Competitor Intelligence".<sup>33</sup> Samma författare definierar en strategisk fråga som när utfallet har en signifikant inverkan på företagets värde. En strategisk händelse har alltså stor inverkan på företaget och detta gäller vanligtvis under en jämförelsevis lång tidsperiod. Det är mycket svårt att bestämma några exakta gränser för hur stor inverkan händelsen måste ha och

---

<sup>33</sup> Hussey & Jenster (1999) s. 6

under hur lång tidsperiod detta ska gälla för att vi ska räkna den som strategisk. Men vi låter oss inspireras av Husseys och Jensters något svävande definition och säger att en strategisk händelse måste ha en signifikant inverkan på företaget under en tidsperiod som är längre än tre år.

Ovan har vi definierat vad vi menar med en strategisk händelse men vi ställer också kravet att våra händelser ska vara av konkurrensmässig art varför vi även ämnar beskriva detta närmare. På detta område tar vi hjälp av Porter som pratar om "Competitive Moves".<sup>34</sup> Detta handlar om hur ett företags strategiska agerande påverkar och påverkas av övriga aktörer i branschen. Vi kommer alltså endast att beakta sådana händelser som påverkar konkurrenterna i de olika branscherna. Detta ställningstagande gör vi för att vi finner att det mest är dessa händelser som är intressanta att förutsäga. Inte heller på detta område är det enkelt att dra några tydliga gränser. På något plan kan man säga att allt som ett företag gör påverkar konkurrenterna. Det vi avser är en mer direkt inverkan via strategiska beslut på branschstrukturen och den konkurrenssituation som råder. Dessa beslut kan vara av både offensiv och defensiv karaktär och bestå av ett stort antal varianter av Porters tre generiska strategier.<sup>35</sup>

Av ovanstående följer vår operationella definition av en konkurrensstrategisk händelse:

En händelse som initieras av det egna företaget och har stor och långsiktig inverkan på detsamma, längre än tre år, och som påverkar företagets konkurrenter på ett direkt sätt.

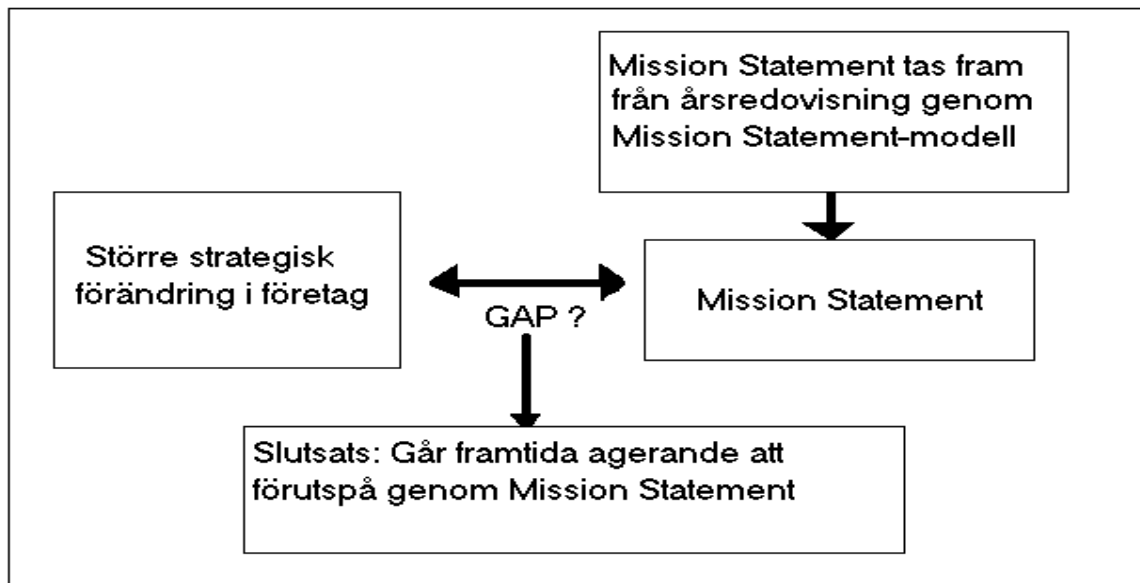
Exempel på strategiska händelser som kan undersökas är strategiska allianser, teknikskiften inom branschen samt lanseringar på nya produktmässiga och geografiska marknader.

---

<sup>34</sup> Porter (1980) s. 88

<sup>35</sup> Porter (1980) s. 35

### 2.3.3 Modell av framtagen metod



Figur 2. Modell av arbetsgången

Den ovanstående modellen visar på den övergripande metoden för undersökningen.

1. I det första steget väljs de strategiska förändringar som Mission Statement ska analyseras gentemot. Valet av kriterierna för de strategiska förändringarna presenteras i avsnitt 2.3.2. Då en strategisk händelse är valt är även valet av företag gjort eftersom den strategiska händelsen rör ett företag.
2. Efter framtagandet av strategiska förändringar undersöks de berörda företagens tidigare årsredovisningar för att få fram Mission Statements. Till detta används modeller som behandlar vad ett Mission Statement ska innehålla. Vi har valt att gå tillbaka så långt i tiden som vi ansett oss finna rimliga tecken på den kommande strategiska händelsen. Detta visade sig bli ungefär tre till tio år.
3. I det tredje steget jämförs Mission Statement med den strategiska händelsen för att avgöra om man genom företagets Mission Statement kunnat förutspå den strategiska händelsen.

4. Slutligen sker en diskussion om huruvida framtida agerande går att utläsa genom Mission Statements och en slutsats kring detta dras.

## 2.4 Metodkritik

I forskningsarbete på alla nivåer finns det risk för att den använda metoden och dess utfall försämras på grund av brister i angreppssätt, metodutformning samt forskarnas preferenser. Genom att exempelvis se världen genom endast ett par ”glasögon” skapas en trångsynthet som kan påverka undersökningen. Genom att vara medveten om dessa problem ökar möjligheten att minimera eventuella felaktigheter.

### 2.4.1 Kritik av val av Mission Statement samt val av källa

I valet att använda oss av externa Mission Statements mister vi de internt inriktade Mission Statement som finns. Detta skulle kunna medföra en påverkan på utfallet av undersökningen. Även användningen av årsredovisningar som källa för finande av Mission Statements kan ha haft denna påverkan. En metod som varit möjlig hade varit att direkt kontakta företag för att få reda på vilka Mission Statements de använder. Vi valde dock inte denna metod då vi tror att vi som studenter skulle få större tillgång till Mission Statements än vad analytiker från konkurrerande företag skulle få. Detta skulle innebära ett utfall av undersökningen som inte kunde användas av verksamma analytiker. En ytterligare metod för insamlande av Mission Statements skulle kunna vara att använda pressmeddelanden som källa. Vi tror dock att Mission Statements framkomna med denna metod i stor utsträckning skulle varit de samma. Vidare förefaller årsredovisningarna vara det vedertagna sättet att kommunicera sin intentioner i form av Mission Statements. För vår del tog vi även i beaktande tillgången till pressmeddelanden respektive årsredovisningar där lättillgängligheten av gamla årsredovisningar medförde ett enklare insamlande av empirin.

Fördelen med årsredovisningar är också att de är primärkällor, något som minskar risken för felaktigheter. Dessa källor är överlägsna sekundärkällor som artiklar,

TV-inslag och analyser, där risken för felaktig information kunde ha försämrats undersökningen om en sådan sekundärkälla valts som källa för insamlande av Mission Statements.

#### 2.4.2 Kritik av framtagandet av Mission Statement

Genom den använda metoden för framtagande av Mission Statement genom Mission Statement-modeller ökar risken för godtycklighet i vår analys av vad som är ett Mission Statement. Vi kan eventuellt se meningar som Mission Statements bara för att vi vet vad som sker eftersom analysen sker efter händelsen. Genom medvetenhet om detta problem anser vi att risken för att problemet ska uppstå minskas.

#### 2.4.3 Brister i urvalet

I de metoder som använts för urvalet av Mission Statements, strategiska händelser och val av företag kan det finnas brister som uppstått på grund av de urvalskriterier vi använt.

Genom ett användande av endast externt inriktade Mission Statement är det möjligt att det påverkar utfallet. Internt inriktade Mission Statement skulle exempelvis kunna ge en annan bild än den bild vi får fram. Det finns även en möjlig brist i vår tolkning av dessa Mission Statements, genom feltolkning av innebörden i ett Mission Statement kan ett felaktigt resultat framkomma. Den eventuella feltolkningen kan uppkomma på grund av våra förutfattade meningar, viljan att få fram ett visst tolkningsresultat samt bristande kunskaper om företaget.

För valet av de strategiska händelserna kan det även här finnas brister i urvalet. Genom att vissa händelser inte ingår i undersökningen kan detta påverka utfallet av undersökningen. Om andra händelser använts i undersökningen kunde utfallet eventuellt ha blivit ett annat. Vidare kan det vara så att undersökningsmetoden gör att vi bortser från agerande som varit betydelsefullt för analysen, detta agerande kan vara sådant att det med den valda metoden inte går att utläsa. Även valet av

strategiska händelser som inte är oförutsedd kan påverka utfallet. En undersökning av agerande vid olyckor eller andra oförutsebara händelser kan medföra en annan slutsats än vad denna undersökning kommer fram till. Vi har dock i vårt val av strategiska händelser valt händelser av olika typ, exempelvis rör en del strategiska händelser uppköp och samgåenden, andra gäller etablering på nya marknader. Genom valet av olika typer av händelser anser vi att risken för fel som kunnat uppstå i undersökningen om vi endast använt en typ av strategiska händelser minskar.

I urvalet av företag som ska ingå i uppsatsen kan det även här påverka undersökningen och dess utfall. Eftersom endast svenska företag ingår i undersökningen kan det bidra till ett utfall som hade varit annorlunda om utländska företag blivit undersökta. En möjlig orsak till detta eventuellt annorlunda utfall kan då bero på att utländska företag använder Mission Statement på annat sätt än svenska företag eller att de följer sina Mission Statements mer noggrant. Valet av svenska företag har dock tidigare motiverats och kan sammanfattas med att valet ger enklare tillgång till Mission Statement-källor. Vidare är de företag som valts för undersökningen så internationaliserade att de torde ha likartad omfattning i användandet av Mission Statement och samma kunskap i användandet av Mission Statements som utländska företag kan antas ha.

#### 2.4.4 Validitet

Validitetsbegreppet avser hur väl undersökningen mäter det som vi vill mäta.<sup>36</sup> Eftersom vi arbetat fram en egen metod för att mäta om Mission Statement kan användas för att förutspå framtiden skulle det vara möjligt att det finns en ökad risk för validitetsproblem än om vi använt redan utarbetade och prövade metoder. Vi rör oss inom ett komplicerat forskningsområde och med en metod delvis byggd på subjektiva bedömningar. Vi anser dock att vår metod har hög validitet. Vi har så långt som möjligt försökt efterlikna verkliga analysituationer för att verkligen mäta om det fungerar i verkligheten. Genom variation av olika strategiska händelser och användande av fallföretag från olika branscher minimeras risken för

---

<sup>36</sup> Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997), s. 153

mätfel. Detta eftersom denna spridning gällande strategiska händelser och fallföretag förhoppningsvis utjämnar de skillnader som kan finnas mellan branscher och olika strategiska händelser. Det faktum att vi i empirikapitlet valt att redovisa allt från årsredovisningarna som rör de utvalda strategiska händelserna minskar också risken för att Mission Statements skulle missas att användas i undersökningen. Vi anser alltså att validiteten i undersökningen är relativt hög.

#### 2.4.5 Reliabilitet

Med reliabilitet menas om informationen som samlats in är pålitlig.<sup>37</sup> För att bedöma källorna som använts, används tre källkritiska kriterier; samtidskrav, tendenskritik och beroendekritik.<sup>38</sup>

Samtidskravet rör hur väl källan ligger i tid till det den beskriver. För den använda teorilitteraturen har vi valt så nya källor som möjligt. De använda källorna är relativt nya då forskningsämnet i sig inte är särskilt gammalt. Vissa av teorierna är dock ett antal år gamla men vi anser att de uppfyller samtidskravet då de även idag har stor betydelse för akademiker och forskare. Samtidskravet på årsredovisningarna anser vi var mycket väl uppfyllda. Detta eftersom årsredovisningarna skrevs i samband med det år de gäller. Den information årsredovisningarna innehåller är med andra ord näraliggande i tid till det datum då årsredovisningen skrevs.

Kravet på tendenskritik rör de intressen uppgiftslämnaren har med informationen han lämnar. Då årsredovisningar skrivs för att ge analytiker en objektiv bedömning av företaget borde förekomsten av tendenskritik vara liten. Dock måste man ta i beaktande att företagen vill lämna en så ljus bild av företaget och dess framtid som möjligt för att tillfredsställa investerare och aktieägare. Med detta i åtanke finns det alltså risk för att tendenskritik uppstår. Eftersom syftet med undersökningen var att se vilken information som kan hämtas från Mission Statement minskar risken för att brister i tendenskritiken skulle påverka

---

<sup>37</sup> Holme och Solvang (1997), s. 94



undersökningens utfall. Detta då en analytiker själv måste ha i åtanke meningen med årsredovisningen då densamma analyseras.

Beroendekritik innebär om två källor utgår från en och samma underliggande källa. Skulle så vara fallet minskar källornas trovärdighet. I teorilitteraturen fann vi artiklar som utgick från exempelvis Ashridges Mission Statement-teori. Vi har då valt att endast redovisa den underliggande källan, Ashridge-modellen, då artiklarna som utgår i denna teori inte tillför något nytt. Genom en stor bredd i sökandet av teori från litteratur och vetenskapliga artiklar anser vi oss ha uppnått en tillfredsställande bredd på vald teori. Detta även om den använda teorin kan synas smal. Detta innebär att vi trots stor bredd i litteraturstudierna inte funnit mer litteratur som varit relevant för undersökningen.

Reliabilitet handlar också om hur robusta våra slutsatser blir med användande av aktuell metod. Eftersom det rör sig om en kvalitativ undersökning med många subjektiva inslag är det inte säkert att andra undersökningar som använder samma metod kommer fram till samma slutsatser. Denna problematik är i princip omöjlig att ta sig förbi. Vi har utvecklat vår metod för att den skulle vara så realistisk som möjligt och gjort vår analys efter bästa förmåga. Vi anser att vi lyckats bra med föresatserna för metoden.

---

<sup>38</sup> Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997), s. 154

# 3 Teori

## 3.1 Inledning

Eftersom vi rör oss i ett relativt outforskat område är vår teoretiska grund begränsad. Förutom Larry Kahaner, som påstår att Mission Statements är en god källa för Business Intelligence, har vi inte lyckats finna någon annan som tidigare studerat vår frågeställning.<sup>39</sup> Detta innebär att vi är först med att kritiskt granska detta påstående. Att vara först är förstås spännande men det innebär också svårigheter, eftersom vi inte har några direkt applicerbara teorier att hänga upp vår empiri på. Nedan presenterar vi de teorier som vi kommer att använda vid vår analys.

Vi börjar med en allmän diskussion om informationskällor för att sedan gå in i Mission Statement som källa. Vidare följer en diskussion om vad ett Mission Statement är, dess syften och användningsområden. Därefter följer en diskussion för att ytterligare definiera Mission Statement gentemot närliggande begrepp samt en presentation av en modell av ett Mission Statements olika beståndsdelar. Denna utförliga beskrivning av Mission Statement som begrepp är viktig eftersom vi, men denna diskussion som grund, kommer att göra egna bedömningar av vad i årsredovisningarna som kan betraktas som Mission Statement. Till sist presenterar vi det lilla som finns skrivet om Mission Statement som underrättelser. Här tar vi främst upp Kahaners idéer samt ett antal andra tankar som vi anser ger visst stöd åt Kahaners påstående.

## 3.2 Källor

För att bedriva underrättelsestudier krävs det information om de aktörer man är intresserad av och denna information får man från en mängd olika källor. Dessa kan klassificeras på en del olika sätt. En vanlig metod för uppdelning av källor är mellan primära och sekundära källor.<sup>40</sup> En primärkälla kommer direkt från

---

<sup>39</sup> Kahaner (1995), (1996) s. 103

<sup>40</sup> Thurén (1997) s. 34

ursprungskällan utan att någon mellanhand har bearbetat den, vilket är fallet hos en sekundärkälla. Följden av denna bearbetning hos sekundärkällan blir att källans tillförlitlighet komprimeras och att källan därmed förlorar en del av sitt värde. Underrättelseanalytikern bör därför lägga större vikt vid den information som hämtas från primärkällor, och i största möjliga mån bekräfta sekundärkällornas information med ursprungskällan. Detta är inte alltid möjligt och då måste analytikern bedöma sekundärkällans tillförlitlighet. Exempel på primärkällor är årsredovisningar, myndigheters dokumentation, tal, direktsända radio- och TV-intervjuer, personliga observationer och dylikt. Sekundärkällor består av tidningsartiklar, böcker, redigerade intervjuer, analyser med mera.<sup>41</sup>

Ett annat sätt för att klassificera underrättelsekällor är huruvida de är öppna eller slutna.<sup>42</sup> Öppna källor karaktäriseras av den enorma mängd information som är tillgänglig för var och en som tar sig tiden att söka upp den. Denna information finns i stor utsträckning att finna i de olika former som media uppenbarar sig i, i vårt moderna högteknologiska samhälle. För svensk del utgör dessutom den svenska offentlighetsprincipen en god öppen informationskälla. Detsamma gäller den information som många olika intresse- och branschorganisationer gärna delar med sig av.

En tumregel i branschen är att ungefär 90 procent av den information som behövs för analyser kan inhämtas från öppna källor.<sup>43</sup> Att en underrättelsekälla är sluten innebär inte att den är omöjlig att utnyttja eller att detta måste ske på olagligt vis. Det innebär snarare att informationen i källan inte finns tillgänglig för var och en utan att analytikern måste vara lite mer envis och kreativ för att nå fram till den. Men det brukar innebära att det krävs större resurser för att hitta den. Då blir det en avvägningsfråga huruvida informationen är värd de resurser som krävs. Ett sätt att komma runt denna problematik kan vara att man i vissa fall kombinerar olika former av öppen information och att man därigenom kan dra slutsatser om den slutna informationen.<sup>44</sup> Men även denna metod blir dyrare än om informationen

---

<sup>41</sup> Kahaner (1996) s. 55

<sup>42</sup> Agrell (1998) s. 104

<sup>43</sup> Agrell (1998) s. 105

<sup>44</sup> Agrell (1998) s. 109

finns i öppna källor. Dessutom infinner sig det ett större mått av osäkerhet eftersom slutsatserna bygger på en osäker bedömning. Den slutsats man når efter detta resonemang är att analytiker i största möjliga mån ska rikta i sig på öppna källor. Huvuddelen av all väsentlig information finns att hämta här och inhämtningen är inte lika resurskrävande. Det är också till att rekommendera att analytiker i så stor utsträckning som möjligt söker primärkällor, då dessa som tidigare noterats förtjänar högre tillförlitlighet.

### 3.3 Mission Statement

Mission Statement är en informationskälla som rent teoretiskt har kapaciteten att falla många analytiker i smaken. Den kan oftast betraktas som både öppen och primär. Mission Statement är ett managementverktyg som används mer och mer i en mängd olika syften. Enligt en undersökning i USA är Mission Statement ett av de mest använda managementverktyget jämfört med metoder som kundundersökningar, TQM, strategiska allianser, konkurrensanalys, benchmarking med mera.<sup>45</sup> Mission Statement brukar ta formen av ett stycke text av varierande längd där företaget uttrycker följande; sina syften för att existera, strategier, värderingar och beteendestandarder. Detta fyller en rad olika syften och olika företag och organisationer betonar olika anledningar för att använda verktyget. Det vanligaste sättet att dela upp de olika syftena ett Mission Statement har är genom att bestämma om de är interna eller externa.<sup>46</sup> Dessa två syften är inte ömsesidigt uteslutande men olika ledare betonar ofta det ena syftet framför det andra varför det kan vara intressant att studera detta. För att en analytiker ska kunna dra slutsatser från ett företags Mission Statement är det givetvis viktigt att veta i vilket syfte det har producerats och spridits.

Internt och på högsta nivå i en organisation används Mission Statement för att hjälpa ledningen att tänka långsiktigt och strategiskt. På detta sätt betraktas Mission Statement som en del av den strategiska planeringsprocessen.<sup>47</sup> Genom att i ett Mission Statement definiera övergripande mål och värderingar har

---

<sup>45</sup> Rigby (2001)

<sup>46</sup> Klemm, Sanderson & Luffman (1991)

<sup>47</sup> Kotler (1996) s. 73

ledningen något att utgå ifrån när de formulerar mer kortsiktiga strategier för verksamheten.

Denna guide för beslut kan vara speciellt viktig i tider av oroligheter och turbulens på marknaden. Kotler beskriver Mission Statement som en osynlig hand som leder företaget fram på den sedan tidigare utstakade vägen.<sup>48</sup> Denna funktion fylls inte bara av att högsta ledningen betraktar Mission Statement som en ledstjärna utan meningen är också att anställda på samtliga nivåer i organisationen ska betrakta det på detta vis. Det ska motivera dem att arbeta mot ett gemensamt mål och hjälpa dem att fatta beslut i samstämmighet med varandra. I samma anda försöker företaget med sitt Mission Statement skapa gemensamma etiska värderingar och beteendemallar. Detta syfte med Mission Statement är dock inte helt oproblematiskt eftersom företaget försöker få anställda att dela företagets värderingar. Detta är naturligtvis mycket svårt och det är därför troligt att anställda som delar grundläggande värderingar med sin arbetsgivare i större utsträckning agerar i enlighet med företagets Mission Statement.<sup>49</sup> Om man tänker på detta sätt inser man också att Mission Statement kan användas som guide i rekryteringsprocessen. Det torde vara av värde för organisationen att anställa människor som man delar värderingar med. Ett sista internt syfte som vi vill ta upp är möjligheten att utifrån sitt Mission Statement sätta upp lämpliga prestationsmål för de anställda.<sup>50</sup>

När det gäller de externa syftena betraktas Mission Statement främst som ett kommunikationsverktyg för att sprida företagets mål, strategier och värderingar. Många företag inser att det är viktigt för dem att allmänheten har en god bild av företaget och då används ett positivt Mission Statement för att sprida denna bild. Kommunikationen riktar sig då till olika intressenter såsom kunder, leverantörer och myndigheter. För börsnoterade företag kan denna typ av informationsspridning också vara viktigt för att attrahera investerare. Som synes kan Mission Statements fylla många olika syften för en organisation.

---

<sup>48</sup> Kotler (1996) s. 74

<sup>49</sup> Campbell (1991)

<sup>50</sup> [www.bain.com](http://www.bain.com)

Ett genomtänkt och genomarbetat Mission Statement fyller kanske samtliga dessa syften men undersökningar har visat att företagsledare ofta betonar ett eller några syften som viktigare än de övriga. En studie av Mission Statement hos företag i Storbritannien visade att flertalet företag främst använde det för intern kommunikation. I de fall man avsiktligt kommunicerade Mission Statement till omvärlden var det riktat till de finansiella marknaderna.<sup>51</sup>

### 3.3.1 Definitioner

Det vi kallar Mission Statement är ett väldigt brett begrepp som vi ska försöka definiera lite tydligare genom att jämföra det med ett par närbesläktade uttryck. Som vi tidigare beskrivit ser somliga organisationer sina Mission Statement främst som ett affärsstrategiskt verktyg där logiken bakom affärsidén och marknaden tydliggörs och kommuniceras. Ur detta perspektiv är Mission Statement snarast att betraktas som ett första steg i den strategiska planeringsprocessen. Andra organisationer ser sitt Mission Statement som ett dokument över företagskulturen och vilka värderingar och normer som råder där. Sanning torde vara den att Mission Statement teoretiskt täcker båda dessa områden, Campbell säger att ett Mission Statement föreligger när strategi och kultur stödjer varandra.<sup>52</sup> Det är det som gör detta verktyg så intressant, både för företagsledare och underrättelseanalytiker. Ofta likställs Mission Statement med andra begrepp som t ex Vision. Visserligen fyller dessa två uttryck delvis samma funktioner i en organisation men det existerar ändå skillnader. En Vision är en idé om ett mål som organisationen vill uppnå och är därmed fokuserat på framtiden. Ett Mission Statement fokuserar mer övergripande på framtiden samt på hur vi ska bete oss i nuet. Detta innebär att vi inte måste skapa ett nytt Mission Statement så fort våra strategiska mål är uppfyllda vilket är fallet med en Vision. En Vision om ett mål som redan är uppnått besitter naturligtvis ingen kraft.

Ett tredje begrepp som befinner sig i samma härad är det som i litteraturen kallas Strategic Intent. I definitionen av detta begrepp ingår både ett önskat sluttillstånd,

---

<sup>51</sup> Klemm, Sanderson & Luffman (1991)

<sup>52</sup> Campbell & Yeung (B) (1991)

en vision, och strategin för att nå dit, vilket också ingår i ett Mission Statement. Men det saknar de värderingar och beteendestandarder som ingår i begreppet Mission Statement. På grund av detta anser Campbell att Strategic Intent är ett mindre kraftfullt verktyg eftersom han anser att just värderingar och beteendestandarder är ”nyckeln till bestående åtagande och entusiasm från de anställda”.

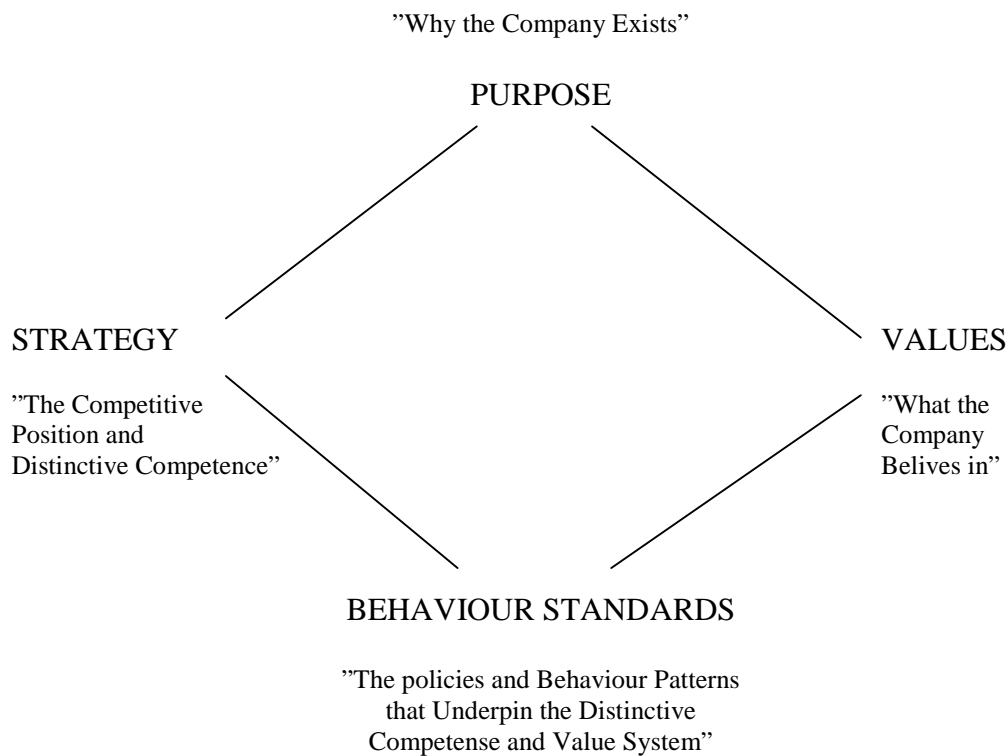
### 3.4 The Ashridge Mission Model

Ovanstående Andrew Campbell är verksam vid the Ashridge Strategic Management Center i London som är en framstående forskningsinstitution inom detta område. Denna institution har utvecklat en modell över vad ett Mission Statement bör innehålla som är kallad *The Ashridge Mission Model*. Modellen sammanfattar olika teorier och forskningsupptäckter och förklarar på ett enkelt vis vilka komponenter som ingår i begreppet Mission Statement. Man kan säga att det finns två skolor inom Mission Statement teorin.<sup>53</sup> En skola framhäver Mission Statement affärsstrategiska syfte, d v s hur verktyget används för att styra företaget i rent affärsmässiga termer. Den andra skolan betonar istället Mission Statement som ett mjukare verktyg för att skapa samhörighet i organisationen genom att sprida normer och värderingar. The Ashridge Mission Model kopplar på ett smidigt sätt ihop dessa två olika skolor och skapar därmed en enhetlig bild över domänen. Vi anser detta vara den bästa och mest användbara modellen över området och därför kommer vi att använda den i våra analyser. The Ashridge Mission Model bygger på de fyra komponenter som vi tidigare antytt ingår i ett Mission Statement.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> Campbell & Yeung (A) (1991)

<sup>54</sup> Campbell & Yeung (A) (1991)



*Figur 3. The Ashridge Mission Model*

Den första komponenten är **Syftet** med företaget, eller helt enkelt varför företaget existerar. Här försöker man precisera vad det är organisationen vill uppnå så att alla medlemmarna jobbar mot samma mål hela tiden.

Den andra komponenten är **Strategin**, d v s vilken position vi ska ha på marknaden och vilka våra unika kompetenser är. Eller med Porters terminologi; vari består vår komparativa fördel. Det är troligt att denna del av ett Mission Statement kan komma att behöva ändras oftare än övriga delar, allt eftersom omvärldsförhållanden skiftar. Strategi handlar ju mycket om att anpassa företagets resurser till omvärldens krav.

Den tredje komponenten är vilka **Värderingar** företaget har, vad företaget tror på. Som tidigare antytts är denna variabel extra svår att förankra hos alla anställda eftersom människor av naturliga skäl har olika värderingar. Men dem som faktiskt delar värderingar med företaget kan känna stor motivation av detta.



Den fjärde och sista komponenten är **Beteendestandard**s. Här uttrycks vilka former av beteende som är förenliga med de övriga komponenterna i Mission Statement.

Ett riktigt starkt Mission Statement behöver enligt Campbell innehålla dessa fyra komponenter och de måste naturligtvis vara förenliga och helst förstärka varandra. Om så är fallet uppmanar Mission Statement till koordinerad handling på två olika sätt, både rationellt affärsmässigt och emotionellt och moraliskt. Campbell betonar liksom Kotler att utvecklandet och nyttjandet är en fortgående process och även om det är meningen att ett Mission Statement ska gälla länge måste det ibland revideras.

Förutom detta teoretiska bidrag till hur ett bra Mission Statement ska se ut finns det också en del mer praktiska tankar kring detta. Vi tar upp dessa här eftersom de sägs avgöra hur väl ett Mission Statement kommer att fungera vilket är av värde för en konkurrentanalytiker. Kotler har en del idéer även kring detta tema.<sup>55</sup> Framförallt bör ett Mission Statement vara marknadsorienterat, d v s baseras på vilka behov man försöker tillfredsställa och inte på vilka produkter man tillverkar. Han menar också att ett bra Mission Statement måste vara realistiskt för att kunna motivera de anställda och för att kunna väcka sympatier bland utomstående intressenter. För att uppnå samma effekter är det också viktigt att Mission Statement inte spelar på ekonomiska variabler utan riktar in sig mer på känslomässiga motivationsfaktorer. Vidare menar Kotler att Mission Statements måste vara specifikt och vara baserat på distinkta kompetenser för att tjäna sitt syfte att vägleda ledning i strategiskt tänkande och beslutsfattande. Även Campbell och flera andra författare beskriver kriterier som måste vara uppfyllda för att det ska föreligga ett bra Mission Statement. Vi tycker dock att Kotler ger en god och representativ bild av dagens forskningsläge.

---

<sup>55</sup> Kotler (1996) s. 75

### 3.5 Mission Statement som underrättelser

Tanken att Mission Statement kan användas av analytiker för att förutspå konkurrenters framtida agerande har vi fått från författaren och journalisten Larry Kahaner som i både böcker och artiklar beskrivit hur förträffligt detta verktyg är.<sup>56</sup> Kahaner menar att företag lägger ner stora summor på att utveckla användbara Mission Statement som de också försöker följa efter bästa förmåga. Kahaner definierar Mission Statement på detta vis: "mission statements are the operational, ethical, financial, technical, and strategic guideposts of companies". Vi kommer tillsammans med Ashridge-modellen, även att använda denna definition av Mission Statement eftersom vi studerar samma sak som Kahaner och tycker det är viktigt att vi använder samma definition. Denna definition tillsammans med The Ashridge Mission Model menar vi ger oss en klar bild av vad vi söker. Vidare skriver Kahaner att dessa dokument ibland inte kallas för Mission Statement utan istället t ex "values statements, philosophies, credos, principles and others", innebörden är dock densamma varför det för analytikern inte spelar någon roll vad det kallas. Kahaner menar att genom att läsa ett företags Mission Statement kan man utläsa hur de ser på omvärlden, sina anställda, aktieägare och branschen. Dessa variabler anser han vara mycket viktiga för Business Intelligence i praktiken. Det som gör detta extra viktigt är givetvis att de åsikter som kommer fram i Mission Statement är de som hålls av högsta ledningen vilka är dem som vanligtvis fattar de viktigaste besluten. Men Kahaner inser också att det inte är fullt så enkelt som att bara läsa konkurrenternas Mission Statement och sen tro sig veta vad som kommer att hända. Det finns mycket som kan komma i vägen mellan plan och utfall. Men ur ett Mission Statement kan man kanske utläsa hur organisationen avser att handla vilket är av stort värde även om detta inte alltid stämmer med det verkliga utfallet. Det kan t ex vara intressant att också analysera varför det inte gick som företaget ville.

Eftersom området är relativt outforskat har vi inte funnit material från någon annan författare som direkt stöder Larry Kahaner i hans tankar om Mission

---

<sup>56</sup> Kahaner (1995), (1996) s. 103

Statement som ett viktigt analytiskt verktyg. Däremot finns det beskrivet att uttalande från höga chefer är intressanta och med tanke på att man närmast kan likna Mission Statement med skriftliga uttalanden från dessa kan detta betraktas som ett visst stöd för Kahaner.<sup>57</sup> Detsamma kan sägas gälla de som förespråkar att analytiker använder årsredovisningen som verktyg, då det i dessa dokument ofta kommuniceras Mission Statement eller dylikt.<sup>58</sup> Annat stöd för Kahaners påstående finner vi i det faktum att vissa organisationer inte vill offentliggöra sina Mission Statement med anledning av att de innehåller känslig information som man inte vill dela med sina konkurrenter. Vi har funnit exempel på detta både inom den brittiska universitetsvärlden och i den kanadensiska affärsvärlden.<sup>59</sup> Att organisationer är oroliga för detta menar vi är starka indikationer på att Kahaner har en viktig poäng när han anger Mission Statement som ett viktigt konkurrensanalytiskt verktyg.

---

<sup>57</sup> Porter (1980) s. 375

<sup>58</sup> Jacobi (1992)

<sup>59</sup> Davies & Glaister (1997) och Baetz & Bart (1996)

# 4 Empiri

## 4.1 Inledning

I följande kapitel kommer de företag och de strategiska händelser som undersöks att redovisas. Först presenteras företaget, den strategiska händelsen samt vilken betydelse den har för företaget. Sedan följer en genomgång av den information som finns i årsredovisningarna. Genom citat och sammanställning av funna Mission Statements, samt övrig information sker en redovisning av om händelsen var möjlig att upptäcka i förväg. Värt att notera är att årsredovisningarna för företag där bokslutsår sammanfaller med kalenderår presenterar årsredovisningen under nästkommande år, 2001 års årsredovisning kommer alltså ut i början av 2002.

## 4.2 Fallföretag

### 4.2.1 ABB

ABB är ett svenskt-schweiziskt företag med huvudkontor i Zürich. Företaget är världsledande inom kraft och automationsteknik. Under år 2000 genomfördes en stor strategiförändring när man slutförde försäljningen av sin kärnkraftsverksamhet. Detta innebar att storskalig kraftgenerering var ett avslutat kapitel för ABB.<sup>60</sup> Istället valde man att rikta in sin verksamhet mot alternativa, mindre och miljövänligare energilösningar. På följande vis meddelade man detta: ”I samband med en Internationell presskonferens i London i juni, presenterade vi en ny strategisk satsning för att befästa vår ledande position inom småskaliga alternativa energilösningar och småskalig kraftgenerering.”<sup>61</sup> Till dessa satsningar hör vindkraft, kraftvärmeverk, mikroturbiner och bränsleceller.<sup>62</sup> Som framgår av ovanstående citat är detta ingen ny verksamhet för ABB, men uppenbarligen rör det sig ändå om en större strategisk förändring på grund av den satsning som nu

---

<sup>60</sup> ABB årsredovisning 2000, s. 4

<sup>61</sup> ABB årsredovisning 2000, s. 24

<sup>62</sup> ABB årsredovisning 2000, s. 4

sker på området. Företaget motiverar denna satsning på följande vis: ”En viktig trend är övergången till småskalig kraftgenerering, där elektricitet genereras i närheten av, eller på plats hos kunden. Sådana system kan vara effektivare och miljövänligare än konventionella kraftnät baserade på stora, centraliserade kraftnät.”<sup>63</sup> Med detta uttalande berättar ABB att man anpassar sig till rådande trender på marknaden samtidigt som man försöker agera miljövänligt. Just miljöhänsyn verkar vara något som ABB gärna kommunicerar till sina intressenter, med tanke på hur ofta det förekommer i årsredovisningarna.<sup>64</sup> Det är alltså denna strategiska satsning på mindre, alternativa och miljövänliga energilösningar som vi kommer att titta närmare på och försöka finna tecken på under tidigare år.

I årsredovisningen från 1999 står det att ABB i december det året offentliggjorde sin avsikt att avyttra kärnkraftsverksamheten.<sup>65</sup> På detta ställe i årsredovisningen nämns det dock inte om satsningen på alternativen. Detta nämner man inte heller under rubriken ”Strategiska milstolpar” vilket kan tyda på man inte ville avslöja denna satsning vid det tillfället.<sup>66</sup>

De nya småskaliga energilösningarna ingår i segmentet ”Kraftdistribution”. I rapporteringen om verksamheten i detta segment säger man sig se en ”växande marknad för småskalig och förnybar energi.”<sup>67</sup> Denna åsikt kan man kanske tycka sänder vissa signaler om att man kanske kommer att satsa hårdare på detta tillväxtsegment i framtiden. Detsamma gäller delvis all kommunikation om vikten av miljövänlighet och hållbar utveckling: ”Vi utvecklar och tillverkar produkter och system som använder naturresurserna effektivare och ger lägre utsläpp.”<sup>68</sup> ”Vi strävar efter att kontinuerligt minska miljöpåverkan från våra egna verksamheter.”<sup>69</sup> Om det nu är så som ABB påstår, att de mindre energilösningarna är snällare mot miljön, kan ovanstående uttalanden om miljöns betydelse vara en fingervisning om vad som komma skulle. I alla fall kan vi konstatera att företaget har agerat i enlighet med sina proklamationer i detta fall.

---

<sup>63</sup> ABB årsredovisning 2000, s. 16

<sup>64</sup> ABB årsredovisning 2000, s. 24

<sup>65</sup> ABB årsredovisning 1999, s. 2

<sup>66</sup> ABB årsredovisning 1999, s. 5

<sup>67</sup> ABB årsredovisning 1999, s. 16

<sup>68</sup> ABB årsredovisning 1999, s. 36

<sup>69</sup> ABB årsredovisning 1999, s. 36

I årsredovisningen från 1998 betonar man också hänsynen till miljön mycket starkt.<sup>70</sup> Delvis i samband med detta skrivs det om den ökande efterfrågan på högeffektiva och miljövänliga energilösningar.<sup>71</sup> Detta är precis vad man säger sig erbjuda med satsningen på de nya alternativen. 1998 var också det året då segmentet "Kraftdistribution" bildades och om detta skrev man följande: "Segmentet Kraftdistribution, som omfattar omkring en tredjedel av det tidigare segmentet "Kraftöverföring och distribution", bildades under 1998 för inriktning på nya möjligheter inom marknaden för distribution, där avreglering och privatisering driver på tillväxten."<sup>72</sup> Redan här såg man alltså detta som ett tillväxtsegment vilket man kan betrakta som en signal om vidare satsningar i framtiden.

1997 var året då miljöpolicy integrerades som en del av den strategiska planeringen. Detta skedde i samband med FN:s avtal om klimatförändringar i Kyoto, Japan.<sup>73</sup> Man insåg då att kraven på minskade utsläpp av växthusgaser innebar en ökad efterfrågan på miljövänlig teknik. Det är möjligt att det var i samband med detta som man inom företaget insåg behovet av att satsa på miljövänligare alternativ och därmed också avyttra kärnkraftsverksamheten. Även om så inte är fallet kan man ändå tolka ABB:s reaktion på detta avtal som ett tecken på att man fortsättningsvis kommer att fokusera hårdare på miljöaspekten. Detta är ju precis vad man gör i samband med den aktuella strategiska satsningen. I detta sammanhang kan det också vara intressant att konstatera att miljö och hållbar utveckling inte var något som alls prioriterades i årsredovisningen från 1996. Detta fokus har alltså uppstått 1997.

Det finns helt klart tecken under tidigare år på att ABB skulle göra en större satsning på mindre alternativa och miljövänliga energilösningar. Dessa signaler kommer dels i form av att man tror att denna marknad kommer att växa och dels i form av den egna tron på hållbar utveckling.

---

<sup>70</sup> ABB årsredovisning 1998, s. 4

<sup>71</sup> ABB årsredovisning 1998, s. 3

<sup>72</sup> ABB årsredovisning 1998, s. 12

<sup>73</sup> ABB årsredovisning 1997, s. 8

## 4.2.2 Allgon

Allgon är ett företag inom telekommunikationsindustrin. Den huvudsakliga tillverkningen består av antenner till mobiltelefoner och till mobiltelemaster. Allgon har expanderat mycket under det senaste decenniet och tillhör idag de ledande tillverkarna.

Genom Allgons expansion har företaget etablerat försäljningskontor i Nord- och Sydamerika och i Asien bl a i Japan. Under år 2000 beslutades om ytterligare etablering i Korea och Australien. En lokal närvaro ökar möjligheterna att teckna kontrakt med lokala operatörer och ses allmänt som en viktig strategisk del till expansion på nya marknader.

I Allgons årsredovisning för 1999 finns det inga tecken på en etablering i Korea och Australien. Man nämner dock att företaget avser ytterligare etablering i Japan och Kina,<sup>74</sup> men inga andra länder i Asien nämns. I årsredovisningen 1998 framhåller företaget att: "Lokal närvaro blir allt viktigare för oss då samarbetet med våra kunder fördjupas."<sup>75</sup> Ytterligare belägg för detta är: "Vi utökar vår internationella närvaro och samarbetar närmare med våra kunder."<sup>76</sup> Allgon poängterar alltså att lokal närvaro blir allt viktigare och att företaget kommer att öka närvaron på nya marknader. Detta tydliggörs ytterligare genom företagets genomgång av dess strategi på kort sikt: "Internationell expansion för att stärka kundrelationerna."<sup>77</sup> Det finns dock inga konkreta belägg för vilka marknader som etablering ska ske på. Viss vägledning kan man eventuellt få genom ett diagram där företaget visar mobiltepenetrationen på olika marknader.<sup>78</sup> I detta diagram finns Korea och Australien med och penetrationen är 32 respektive 33 procent. Detta kan jämföras med Japan, där företaget etablerades år 2000, som har en penetration på 32 procent. Korea och Australien har alltså en mobiltepenetration som är väl i paritet med Japan. Att en analytiker genom denna information skulle

---

<sup>74</sup> Allgon årsredovisning 1999, s. 3, 24, 25

<sup>75</sup> Allgon årsredovisning 1998, s. 2

<sup>76</sup> Allgon årsredovisning 1998, s. 3

<sup>77</sup> Allgon årsredovisning 1998, s. 9

<sup>78</sup> Allgon årsredovisning 1998, s. 4

kunna dra slutsatsen att företaget avser en expansion till Korea och Australien kan anses som långsökt men tecknen finns dock där.

I 1997 års årsredovisning skriver företaget om den allmänna utvecklingen på olika marknader. ”Trots den finansiella turbulensen på de asiatiska marknaderna väntas denna region långsiktigt svara för en fortsatt mycket stark tillväxt”,<sup>79</sup> skriver bolaget och fortsätter: ”Liksom tidigare uppvisade Asien och Australien en kraftig tillväxt med en ökning av antalet abonnenter från 42 miljoner till 64 miljoner.”<sup>80</sup> Företaget beskriver också hur man bedömer de olika marknaderna: ”Vid bedömningen av en marknads tillväxtpotential har penetrationsgraden hittills varit den viktigaste faktorn.”<sup>81</sup> Och med följande uttalande beskrivs den expansion som skett under 1998: ”Bland 1998 års viktigaste satsningar märks den ökade lokala närvaron i USA, Asien och Sydamerika.”<sup>82</sup> I årsredovisningen finns alltså inga tydliga tecken på planerna på etablering i Korea och Australien men analytikern får insikt i att dessa marknader är bland de viktigaste inom Allgons bransch.

En väg för analytiker kan vara att söka efter marknader där ingen etablering skett men som har samma mobiltelestandarder som de marknader där företaget redan är etablerat. I årsredovisningen 1996 skriver Allgon: ”I vissa asiatiska länder, främst Sydkorea, satsar man på CDMA. Detta system kommer troligtvis att få en väsentlig betydelse i denna region.”<sup>83</sup> Detta uttalande följs upp med: ”I USA har den tidigare osäkra situationen angående systemval börjat klarna. Under andra halvåret 1996 inleddes en utbyggnad av CDMA-systemet och det finns därför skäl att anta att detta kommer att bli ett stort och viktigt system framöver.”<sup>84</sup> Allgon visar också att man redan säljer till Korea genom att skriva: ”Försäljningen till Asien har också ökat kraftigt under året, framförallt försäljningen till Korea och Japan<sup>85</sup>.”

---

<sup>79</sup> Allgon årsredovisning 1997, s. 5

<sup>80</sup> Allgon årsredovisning 1997, s. 6

<sup>81</sup> Allgon årsredovisning 1997, s. 6

<sup>82</sup> Allgon årsredovisning 1997, s. 5

<sup>83</sup> Allgon årsredovisning 1996, s. 2

<sup>84</sup> Allgon årsredovisning 1996, s. 4

<sup>85</sup> Allgon årsredovisning 1996, s. 12



I de tidigare årsredovisningarna skriver man inget om planer på etablering i Korea och Australien men även här framhåller man marknadernas vikt. 1995 skriver man: "Försäljningen till den asiatiska marknaden har också ökat kraftigt under året, framförallt i Korea och Japan."<sup>86</sup> Och i 1994 respektive 1992 års årsredovisningar finns följande citat: "Asien och Australien utgör en synnerligen intressant och snabbt växande marknad. De flesta europeiska och amerikanska system finns representerade där."<sup>87</sup> "Vår bedömning är att Fjärran Östern marknaderna snabbt kommer att öka i relativ betydelse för Allgon under de närmaste åren."<sup>88</sup> Allgon visar som sagt att detta är marknader som man tror kommer att bli viktiga. Man kan dock inte säga att man redan under dessa år kan dra slutsatsen om etablering men med vetskap om dessa uttalanden blir det lättare att dra slutsatser längre fram i tiden.

Allgons etableringsplaner i Korea och Australien var alltså inte särskilt tydligt utläsbara från tidigare årsredovisningar. En analytiker får dock en bra bild av vilka marknader som Allgon anser som viktiga och det tillsammans med vetskapen om Allgons strävan att etablera sig lokalt på viktiga marknader gör att en slutsats skulle kunna dras något år före själva etableringen.

---

<sup>86</sup> Allgon årsredovisning 1995, s. 17

<sup>87</sup> Allgon årsredovisning 1994, s. 11

<sup>88</sup> Allgon årsredovisning 1992, s. 8

### 4.2.3 Electrolux

Electrolux är ett världsledande företag inom tillverkning av konsumentprodukter i form av hushållsprodukter för både inomhus- och utomhusanvändning. Företaget tillverkar allt från kylskåp till motorsågar. Med en omsättning på 120 miljarder kronor och försäljning i 150 länder är man störst i världen. I koncernen ingår flera olika varumärken som även konkurrerar med varandra.

I december 1998 fastställde Electrolux en ny varumärkespolicy: ”Denna innebär att koncernens resurser ska koncentreras på ett mindre antal av de stora och väl definierade varumärkena och att dessa ska positioneras på ett konsekvent sätt på samtliga marknader de används.”<sup>89</sup> Företaget skulle alltså minska antalet varumärken och fokusera på de mest kända varumärkena. I den nya varumärkespolicyen ”...ingår även en ökad betoning på koncerntillhörighet genom att en Electrolux-identifikation ska finnas med i marknadskommunikationen för de olika varumärkena.”<sup>90</sup>

Genom denna nya policy ändras företagets varumärkesstrategi och en mer enhetlig positionering av varumärkena genomförs. Detta görs för att stärka företaget och göra det mer konkurrenskraftigt i framtiden.

I årsredovisningen 1997 skriver Electrolux att man har ett ”stort antal varumärken”<sup>91</sup> och att Europamarknaden domineras av lokala varumärken med lokal tradition och betydande marknadsandelar.<sup>92</sup> Man konstaterar därför:

”Det stora antalet varumärken ökar visserligen komplexiteten, men skapar samtidigt möjligheter till differentiering i marknadsföringen och därmed tillväxt. Som jag nämnde tidigare är det därför nödvändigt att arbeta mer med gemensamma grundkonstruktioner och standardiserade komponenter för att åstadkomma denna differentiering på ett kostnadseffektivt sätt. Varumärken som inte tillför tillräckligt värde kommer långsiktigt inte att behållas.”<sup>93</sup>

---

<sup>89</sup> Electrolux årsredovisning 1999, s. 10

<sup>90</sup> Electrolux årsredovisning 1999, s. 10

<sup>91</sup> Electrolux årsredovisning 1997, s. 10

<sup>92</sup> Electrolux årsredovisning 1997, s. 10

<sup>93</sup> Electrolux årsredovisning 1997, s. 10

Här säger Electrolux alltså att man kommer att behålla den variation av varumärken som företaget innehar och att de många olika varumärkena dessutom bidrar positivt till tillväxten. Det finns alltså inga tecken på en ny policy, dock skyddar man sig genom att säga att olönsamma varumärken kan komma att avyttras.

I 1996 års årsredovisning skriver företaget: ”Förutom satsningarna på nya och mer attraktiva produkter ökas också fokuseringen på marknadsföring och varumärken, inte minst vad det gäller Electrolux-märket.”<sup>94</sup> Här finns alltså i motsats till 1997 tecken som tyder på en ny kommande varumärkespolicy. Företaget anser att en fokusering på huvudvarumärket är nödvändigt. Detta bekräftas av följande: ”Koncernen har ett stort antal värdefulla varumärken och det gäller nu att få en sammanhållen strategi för dessa.”<sup>95</sup> Företaget avser vidare att satsa på Electrolux som varumärke på marknaderna i Östeuropa, Kina, Indien, ASEAN-länderna samt delar av Latinamerika, detta klargörs genom: ”Ambitionen är att nå ledande positioner på dessa marknader och etablera Electrolux som ett globalt varumärke.”<sup>96</sup> Det sista tecknet i årsredovisningen 1996 om en ny policy är följande citat: ”...samt att ytterligare profitera de pan-europeiska varumärkena gentemot de lokala och regionala varumärkena.”<sup>97</sup>

I årsredovisningen 1996 fanns alltså tecken på att en ny policy var i antågande. Företaget visar tydligt att man vill fokusera på starka varumärken och att detta särskilt ska ske på marknaderna utanför Västeuropa samt Nordamerika.

Även i årsredovisningen 1995 finns det tecken som tyder på samma strategi: ”Målsättningen är bl a att få en kraftansamling bakom våra tre pan-europeiska varumärken Electrolux, AEG och Zanussi samt att sänka kostnader genom att ha gemensam produktplanering, marknadsföring och logistik.”<sup>98</sup> Här är det alltså de tre största varumärkena som företaget ska satsa på men man framhåller även att: ”Betydande resurser läggs idag ned på att bygga upp Electrolux till vårt ledande

---

<sup>94</sup> Electrolux årsredovisning 1996, s. 8

<sup>95</sup> Electrolux årsredovisning 1996, s. 8

<sup>96</sup> Electrolux årsredovisning 1996, s. 8

<sup>97</sup> Electrolux årsredovisning 1996, s. 12

<sup>98</sup> Electrolux årsredovisning 1995, s. 8

globala varumärke.”<sup>99</sup> Det tycks alltså som att Electrolux ska bli det ledande varumärket på utomeuropeiska marknader och att man inom Västeuropa ska satsa på tre stora varumärken. Detta är i grunden samma information som ges året senare.

För Electrolux nya varumärkespolicy fanns det alltså klara tecken på att man skulle omfokusera varumärkesstrategin. Tecken på detta fanns redan 1995 men konstigt nog fanns inga sådana tecken 1997, året före införandet av själva strategin. Här framhålls istället fördelen med flera olika varumärken. Anledningen till dessa svängningar är oviss men kanske är det så att man 1997, när beslut om ny strategi var nära inte ville framhålla detta för att på så sätt varna konkurrenterna.

---

<sup>99</sup> Electrolux årsredovisning 1995, s. 8

#### 4.2.4 Haldex

Haldex är ett företag med svenska rötter men som numera är verksamt i stora delar av världen. Företaget säljer system och komponenter till kommersiella fordon och personbilar. Produkterna håller en hög teknisk nivå och är främst inriktade på att förbättra säkerhet och prestanda hos fordonen. Företaget är antagligen mest känt för sitt system för fyrhjulsdrift för personbilar som man bland annat levererar till Audi, Volkswagen och Volvo. Men Haldex är inte bara verksamt inom fyrhjulsdrift, man besitter ett brett produktsortiment som man under år 2000 bestämde sig för att bredda ytterligare. I årsredovisningen för detta år gör Haldex följande uttalande: "För att delta i utvecklingen av telematik (trådlös kommunikation) i fordon har Haldex gått in som delägare i Drive-IT systems AB, som utvecklar telematiksystem för fordon."<sup>100</sup> Vidare skriver man:

"Med utvecklingen inom trådlös kommunikation har också möjlighet skapats för kommunikation mellan systemen i fordonens nätverk och omgivningen utanför fordonet, så kallad telematik. Telematik möjliggör en rad tjänster och information kan mottas i eller avsändas från fordonet, exempelvis positionering; diagnos och underhållsplanering av fordonssystem; "fleet management"; "infotainment", det vill säga information och underhållning via Internet; med mera."<sup>101</sup>

Haldex har alltså under år 2000 köpt in sig i Drive-IT systems AB för att vara med på marknaden för telematik för fordon. Detta handlar alltså om kommunikation mellan fordonet och omvärlden. Det är inte svårt att se hur denna teknik passar in hos Haldex, möjligheterna att på detta sätt förbättra säkerhet och prestanda hos fordonen är stora. Det är denna strategiska händelse för Haldex som vi kommer att titta närmare på.

I årsredovisningen från 1999 finner vi signaler på att samarbeten av typen som inletts med Drive-IT var en stor möjlighet. Så här beskriver man sina strategier för de kommande åren:

---

<sup>100</sup> Haldex årsredovisning 2000, s. 3

<sup>101</sup> Haldex årsredovisning 2000, s. 10

”Strategier

1. Fokusera på produkter till kommersiella och industriella fordon samt personbilar och inrikta verksamheten mot produkter med hög teknisk nivå och med betydelse för prestanda & säkerhet i fordon.
2. Växa genom ökade marknadsandelar, nya produkter och expansion på nya geografiska marknader, samt genom att förvärva eller samarbeta med lämpliga företag.
3. Utveckla vårt produktprogram och kunnande mot systemkompetens med integrerad styrelektronik. Vi ska vara snabba till marknaden med nya, innovativa lösningar.”<sup>102</sup>

Som synes stämmer inköpet i Drive-IT och satsningen på den medföljande tekniken alldeles utmärkt in i Haldex framtida strategi. Dock nämns inte Drive-IT vid namn alls och inte heller specifikt den typ av teknik som de arbetar med. Detta innebär att det var omöjligt att förutspå detta strategiska drag med hjälp endast av årsredovisningen. Men som vi tidigare påpekat antar vi att insatta branschanalytiker använder sig av ett flertal olika källor varav årsredovisningen endast är en av dessa.

Under tidigare år ser bilden ungefär likadan ut. I 1998 års årsredovisning skriver man följande som framtida strategi: ”Att satsa på utveckling av nya produkter och utmana det ortodoxa och finna nya lösningar.”<sup>103</sup> ”Att förvärva eller samarbeta med andra lämpliga företag.”<sup>104</sup> Även dessa uttalanden stämmer överens med de strategiska steg vi studerar som skedde två år senare. 1997 skriver man också följande som strategi: ”Att förvärva eller samarbeta med andra lämpliga företag.”<sup>105</sup> Haldex har under dessa år visat på en stark vilja att växa snabbt och förvärv kan vara en metod för detta.<sup>106</sup> Det är kanske bland annat denna vilja att växa via förvärv och samarbete som vi ser frukterna av 2000 när företaget köper in sig Drive-IT.

Samma signaler visade sig även i 1996 års årsredovisning genom följande vision:

”Genom att utveckla kompetens och arbetsorganisation baserad på delegering och ständiga förbättringar ska vi sträva efter att uppnå världsledarskap inom ett antal nischer med god teknisk höjd inom fordonsteknik, där fordonets prestanda och säkerhet står i centrum, således att vi

---

<sup>102</sup> Haldex årsredovisning 1999, s. 7

<sup>103</sup> Haldex årsredovisning 1998, s. 6

<sup>104</sup> Haldex årsredovisning 1998, s. 6

<sup>105</sup> Haldex årsredovisning 1997, s. 6

<sup>106</sup> Haldex årsredovisning 1998, s. 5

uppnår god värdetillväxt i företaget och en affärsvolym i storleksordningen 10 miljarder kronor före år 2000.”<sup>107</sup>

Av ovanstående att döma har det funnits många tecken på att Haldex vill växa genom förvärv och samarbeten. Samtidigt uttrycker man flera gånger sin vilja att vara med och arbeta med den senaste tekniken. Med tanke på detta bör inte inköpet i Drive-IT ha kommit som en överraskning för konkurrenterna även om det antagligen var svårt att förutse exakt.

---

<sup>107</sup> Haldex årsredovisning 1996, s. 6

#### 4.2.5 Hennes & Mauritz

Hennes & Mauritz (H&M) är ett svenskt klädföretag med försäljning i stora delar av Västeuropa. Under 1990-talet har företaget haft hög tillväxt och är idag ett betydande företag med filosofin att erbjuda mode och kvalitet till bästa pris.<sup>108</sup> Företagets närmaste konkurrent i USA är amerikanska GAP. H&M har ingen egen tillverkning utan lägger ut den till underleverantörer främst i Asien.

Under år 2000 öppnade företaget sin första butik i USA på Fifth Avenue i New York. Etableringen i USA ses som strategiskt viktig och företaget har målet att den amerikanska marknaden ska bli företagets näst viktigaste inom tre år.<sup>109</sup>

I årsredovisningen 1999 skriver företaget om den planerade etableringen i USA tillsammans med övriga planerade åtgärder.<sup>110</sup> I årsredovisningarna för 1997 och 1998 finns ingen information som kan anses visa på en förestående etablering på den amerikanska marknaden. I årsredovisningen 1996 skriver dock H&M: ”Ofta får vi frågan om vi ska satsa utanför Europa. Just nu har vi inga konkreta sådana planer, men visst kan vi på längre sikt tänka oss att öppna butiker i Asien, USA eller Östeuropa.”<sup>111</sup> Man visar alltså att etableringar utanför Europa är ett tänkbart alternativ i framtiden och att USA då skulle vara ett av de första alternativen. Att USA skulle vara ett bra alternativ beror även på dess likhet med den europeiska marknaden i form av klädsmak, köpmönster och kulturella likheter. En etablering i Asien skulle troligen innebära större problem. Företaget fortsätter dock: ”Vi följer noga utvecklingen på de nya marknaderna i Östeuropa, men i vår bransch är det inget egenvärde med att vara först. Kunden är inte lojal mot den som kommer först, utan med den som är bäst.”<sup>112</sup> Här tycks det dock som att Östeuropa är den expansion som företaget närmast tänker sig. Man antyder också att man inte oöverlagt vill gå in i en ny marknad och Östeuropas osäkerhet kan då vara hämmande.

---

<sup>108</sup> Hennes & Mauritz årsredovisning 2000, s. 5

<sup>109</sup> Hennes & Mauritz årsredovisning 2000, s. 3

<sup>110</sup> Hennes & Mauritz årsredovisning 1999, s. 3

<sup>111</sup> Hennes & Mauritz årsredovisning 1996, s. 3

<sup>112</sup> Hennes & Mauritz årsredovisning 1996, s. 3



I årsredovisningen 1995 skriver H&M om de problem man haft på en vikande marknad och man konstaterar följande:

”Under året har det inte skett någon satsning på etablering i nya länder. Inga sådana planeras heller under 1996, även om vi uppmärksamt följer vad som händer runt om i Europa. Samtidigt ska man komma ihåg att det inte är något självändamål att etablera sig i så många länder som möjligt. Varje ny marknad innebär nya problem – och utmaningar det är något vi lärt oss under de trettio år koncernen varit internationellt verksam. Det finns dessutom mycket kvar att göra på de marknader där vi redan är etablerade.”<sup>113</sup>

Här finns det alltså tvivel på förträffligheten i en expansion och tecken på etablering i USA finns inte.

I 1994 och 1993 års årsredovisningar finns inga tecken på företagets framtida intentioner men i årsredovisningen 1992 skriver företaget: ”Våra starka finansiella resurser ger oss både trygghet och handlingskraft. H&M har idag både möjligheten och viljan att förverkliga ambitionerna inom koncernen. Vi ser inga geografiska begränsningar när det gäller expansion, varken på marknader där vi idag är etablerade eller på nya marknader.”<sup>114</sup> Här visar man alltså på ambitionen att etablera sig på nya marknader i framtiden och även om USA inte nämns får det anses som ett av de naturliga eventuella alternativen.

Hennes & Mauritz har som vi visat inte givit tydliga tecken på en etablering i USA. Företaget talar dock om framtida expansionsplaner och man kan där tyda att USA skulle vara ett alternativ. Detta ingår dock i de mer allmänna resonemangen om framtiden och i åren närmast den stundande etableringen finns inga tecken som tyder på en etablering. H&M framhåller dessutom flera gånger att företagets expansion ska ske lugnt och försiktigt och att man vill få en bra etablering på de befintliga marknaderna innan man söker sig till nya marknader.

---

<sup>113</sup> Hennes & Mauritz årsredovisning 1995, s. 2

<sup>114</sup> Hennes & Mauritz årsredovisning 1992, s. 3

#### 4.2.6 SAS

SAS startade sin egentliga verksamhet efter andra världskriget och är Skandinavien största flygbolag med trafik till alla världsdelar. Bolaget samägs till 50 procent av Sverige, Norge och Danmark. De resterande 50 procentandelarna är noterade bl.a. på Stockholmsbörsens A-lista.

I slutet av 1999 fattade SAS styrelse beslut om att införskaffa en ny långdistansflotta bestående av tio Airbus A330 och A340.<sup>115</sup> Dessa plan skulle ersätta den åldrande Boeing 767-flottan. De nya planen ger enligt SAS en minskning av utsläppen på 10-20% per flygplansstol.<sup>116</sup> Under 1997 beställde SAS även en ny medeldistansflotta på 42 Boeing 737-600, denna beställning utökades senare till att bestå av 58 flygplan<sup>117</sup>. SAS beskriver inköpet av Boeing 737 enligt följande: ”SAS har som hittills enda flygbolag också utrustat dessa nya flygplan med motorer med s.k. dubbla ringformade brännkammare (en tillkommande kostnad på totalt 150-200 MSEK) som minskar utsläppen av kväveoxider med 40 % jämfört med DC-9:an.”<sup>118</sup> Vid den senare beställningen av Airbus A330 och A340 fanns dessa mer miljövänliga motorer ej att tillgå, något som SAS kommenterade med följande: ”Därför är jag mycket besviken över att vi inte fått efterföljare när det gäller DAC-motorerna i Boeing 737. Några få konkurrenter utnyttjar tekniken i Airbus, men inga av de större aktörerna tycks intressera sig för DAC som koncept.”<sup>119</sup>

SAS har alltså när det gäller Boeing 737 valt dyrare men mer miljövänliga motorer och i fallet med Airbus A330 och A340 valt miljövänliga flygplansalternativ och dessutom uttryckt besvikelse över att dessa inte gick att få med den miljövänligare, men dyrare, DAC-motorn. Det tycks alltså som att SAS agerat miljömedvetet, men hade detta gått att förutspå och fanns det information som visade på vilka miljömål företaget har.

---

<sup>115</sup> SAS miljöredovisning 1999, s. 5

<sup>116</sup> SAS miljöredovisning 1999, s. 5

<sup>117</sup> SAS miljöredovisning 2000, s. 1

<sup>118</sup> SAS miljöredovisning 1997, s. 8

<sup>119</sup> SAS miljöredovisning 2000, s. 6

I 1996 års miljöredovisning redovisas de miljömål och den miljövision företaget arbetade fram under 1995. Dessa mål och denna vision finns sedan med i de följande miljöredovisningarna för 1997, 1998 och 1999. SAS miljövision är att: ”SAS ska utvecklas lönsamt i fri konkurrens med optimalt resursutnyttjande och minimal miljöbelastning för att bidra till en bärkraftig utveckling i samhället.”<sup>120</sup> I miljömålen säger SAS att man ska ha ett av flygbranschens mest ambitiösa miljöprogram, ha en miljöstandard i nivå med de främsta konkurrenterna.<sup>121</sup> Samt att som miljöstrategi bl.a. följa: ”Inom ramen för SAS ekonomiska och kvalitativa mål ska all verksamhet bedrivas så att minsta miljöbelastning uppstår.”<sup>122</sup> SAS ekonomiska krav väger alltså tyngre än miljömålen. Samtidigt säger man inte att företaget ska ha så bra miljöstandard som möjligt utan endast att den inte ska vara sämre än konkurrenternas. Vad gäller SAS val av DAC-motorer tycks man alltså överträffa de egna miljömålen.

---

<sup>120</sup> SAS miljöredovisning 1996, s. 44

<sup>121</sup> SAS miljöredovisning 1996, s. 44

<sup>122</sup> SAS miljöredovisning 1996, s. 44

#### 4.2.7 Securitas

Securitas är numera ett av världens största säkerhetsföretag. Denna status har man uppnått relativt nyligen och på kort tid. Under våren 1999 tog man ett stort steg mot denna position när man förvärvade amerikanska giganten Pinkerton.<sup>123</sup> Året efter förvärvade man ytterligare företag på den nordamerikanska marknaden. De företag man köpte var Burns, First Security, American Protective Services, Doyle Protective Service, Smith Security och APG Security. Det förvärv som vi studerar är köpet av Burns som i ett slag fördubblade Securitas försäljning i Nordamerika och gjorde företaget marknadsledande i alla regioner med 19 % av bevakningsmarknaden.<sup>124</sup> De övriga uppköpen syftade främst till att förstärka den regionala närvaron och skapa en större plattform för organisk tillväxt.<sup>125</sup> Att vara marknadsledande har varit önskvärt för Securitas eftersom det ger företaget möjligheter att styra utvecklingen i branschen.<sup>126</sup> Ett annat mål med köpet av Burns har varit att uppnå synergivinster genom att kunna dela huvudkontorskostnader mellan Burns och Pinkerton.<sup>127</sup> Uppköpen har också inneburit att man numera kan erbjuda sina kunder ett bredare produktsortiment.<sup>128</sup>

1999 var året då företaget tog steget över Atlanten för att satsa på den nordamerikanska marknaden genom förvärvet av Pinkerton. På många ställen i årsredovisningen från 1999 ges det ledtrådar till att Securitas under kommande år kommer att genomföra ytterligare förvärv för att växa:

”Med två plattformar på plats – den gamla i Europa och den nya i Nordamerika – är vi redo för fortsatt snabb tillväxt – organiskt och genom förvärv – både försäljnings- och resultatmässigt under de kommande åren.”<sup>129</sup>

”I den starkt fragmenterade säkerhetsindustrin ser vi ingen brist på förvärvsmöjligheter”<sup>130</sup>

---

<sup>123</sup> Securitas årsredovisning 2000, s. 25

<sup>124</sup> Securitas årsredovisning 2000, s. 4, 25

<sup>125</sup> Securitas årsredovisning 2000, s. 4

<sup>126</sup> Securitas årsredovisning 2000, s. 4

<sup>127</sup> Securitas årsredovisning 2000, s. 53

<sup>128</sup> Securitas årsredovisning 2000, s. 26

<sup>129</sup> Securitas årsredovisning 1999, s. 2

<sup>130</sup> Securitas årsredovisning 1999, s. 3

”För år 2000 ser vi en fortsatt god utveckling genom såväl förädling av befintlig verksamhet som omstrukturering av nya förvärvade bolag”<sup>131</sup>

”Securitas kommer att fortsätta förvärva företag i den takt som organisationen förmår att omstrukturera och integrera ny volym. Förvärven är inget självändamål utan ett sätt att öka vår slagkraft på valda geografiska marknader och affärsområden. Potentialen för förvärv är fortfarande mycket stor.”<sup>132</sup>

Det är som synes ingen tvekan om att Securitas ser förvärv som en möjlighet till att uppnå tillväxt och lönsamhet. Däremot nämns inget om vilka företag som kan vara aktuella för uppköp. Detta är absolut inget överraskande och det är troligt att en analytiker med god branschkunskap kan komma fram till vilka förvärvsmöjligheter som finns och även bedöma deras trolighet. I detta sammanhang kan det vara intressant att veta att Securitas betraktade Burns som en av sina största konkurrenter vilket tydliggörs av följande uttalande: ”De största konkurrenterna inom bevakning i Nordamerika är Burns och Wackenhut.”<sup>133</sup>

Securitas gick som bekant in på den nordamerikanska marknaden 1999 genom uppköpet av Pinkerton. Att man planerade detta intåg aviserade man tydligt i årsredovisningen från 1998:

”Europa utgör knappt 40 procent av den globala säkerhetsmarknaden. USA drygt 40 procent och resten av världen cirka 20 procent. Det naturliga steget efter Europa blir därför USA. Att vara stark på dessa båda kontinenter innebär globalt marknadsledarskap. Målet är alltså uppenbart – att bli marknadsledande även i USA.”<sup>134</sup>

Eftersom Securitas vid denna tid inte var representerade i Nordamerika är det självklart att detta marknadsledarskap måste uppnås genom förvärv. Året därpå köpte man därför mycket riktigt Pinkerton och två andra mindre företag och blev därmed det största säkerhetsföretaget i Nordamerika.<sup>135</sup> Att man sedan skulle gå vidare och också köpa Burns var naturligtvis vid denna tidpunkt omöjligt att

---

<sup>131</sup> Securitas årsredovisning 1999, s. 3

<sup>132</sup> Securitas årsredovisning 1999, s. 11

<sup>133</sup> Securitas årsredovisning 1999, s. 17

<sup>134</sup> Securitas årsredovisning 1998, s. 3

<sup>135</sup> Securitas årsredovisning 1999, s. 2

förutsäga med säkerhet. Dock visade den höga ambitionsnivån hos Securitas att en sådan händelseutveckling inte var helt omöjlig.

I årsredovisningen från 1997 finns det däremot inga tecken på att Securitas två år senare kommer att köpa in sig på den Nordamerikanska marknaden via Pinkerton, och därmed ännu mindre tecken på uppköpet av Burns. Istället förefaller planderna vid denna tid endast vara inriktade på Europa: ”För den närmaste treårsperioden är målet klart – fortsatt organisk tillväxt, rörelsemarginalen i befintlig verksamhet upp till 10 procent och fortsatta förvärv för att stärka vår ställning som Europas ledande säkerhetsföretag.”<sup>136</sup> Det fanns vid denna tiden alltså inga planer på vare sig Nordamerika eller Burns. I alla fall inga planer som man ville kommunicera offentligt. Däremot fanns det signaler som tyder på att man har insett hur attraktiv denna marknad är: ”Säkerhetsmarknaden har växt och växer i takt med samhällets ökade tekniska och finansiella komplexitet och därmed ökande sårbarhet. Trenden är densamma i alla världsdelar och i exempelvis USA uppskattas den årliga tillväxten till cirka 9 procent.”<sup>137</sup>

I tidigare årsredovisningar finns inte heller där något intressant när det gäller försöken att förutsäga uppköpet av Burns år 2000. Innan 1998 var det bara Europa som gällde för Securitas.

För att sammanfatta kan man säga att Securitas förvärv av Burns 2000 inte var helt omöjligt att förutsäga med hjälp av årsredovisningen från 1999. I denna betonas flera gånger att förvärv kommer att ske under kommande år. Det sägs inget om just Burns men så exakta förutsägelser kan man knappast räkna med på en konkurrensutsatt marknad. Året innan, d v s 1998, sägs det att man tänker expandera in i Nordamerika. Detta beslut säger kanske inget direkt om uppköpet av Burns men det möjliggör det i alla fall. Under tidigare år har som sagt fokus endast legat på Europa varför det var omöjligt att säga något om Burns.

---

<sup>136</sup> Securitas årsredovisning 1997, s. 4

<sup>137</sup> Securitas årsredovisning 1997, s. 6

#### 4.2.8 Spendrups

Spendrups är ett helsvenskt familjeföretag med mångårig tradition i bryggeribranschen.

Under år 2000 skedde stora förändringar för företaget. Man hade fram till dess bryggt Pepsi och 7 up på licens men detta samarbete avslutades alltså som förväntat nu. Detta innebar att Spendrups i ett slag förlorade 20 procent av sina volymer. För att väga upp denna tunga förlust valde företagsledningen att ingå två nya avtal som man på sikt tror kommer att väga upp förlusten<sup>138</sup> Det ena av dessa två avtal handlar om att från och med den förste januari år 2000 kommer Spendrups att ansvara för marknadsföring och försäljning av läskedrycker av märket Virgin i Sverige.<sup>139</sup> Det andra avtalet, det som vi har studerat närmare, gäller licensbrygging och försäljning från den första maj 2000 av ölmärket Heineken.<sup>140</sup> Så här säger ledningen själv om dessa två ersättare till volymerna som tappas när Pepsi och 7 up försvinner ur sortimentet:

”En viktig utmaning blir lanseringen av Heineken som ett ledande öl inom det lönsamma premiumsegmentet. En annan blir att etablera Virgin på den svenska marknaden. När Heineken och Virgin väl är etablerade bedömer jag att Spendrups resultat kommer att ligga på minst samma nivå som under åren med Pepsi.”<sup>141</sup>

Den strategiska tanken bakom samarbetet med Heineken är att Spendrups vill komplettera sina starka lokala varumärken med ett mycket starkt internationellt dito. Att kunna erbjuda denna bredd på produktsortimentet sägs vara viktigt för både restaurangkunder och dagligvaruhandeln.<sup>142</sup> Spendrups hoppas att med hjälp av Heineken kunna erövra en marknadsandel på mellan 10-15 procent av den svenska premiummarknaden.<sup>143</sup> Vidare anser man att Heineken är en mycket lämpligt samarbetspartner eftersom båda företagen är familjeföretag och brygger

---

<sup>138</sup> Spendrups årsredovisning 2000, s. 6

<sup>139</sup> Spendrups årsredovisning 2000, s. 2

<sup>140</sup> Spendrups årsredovisning 2000, s. 6

<sup>141</sup> Spendrups årsredovisning 2000, s. 8

<sup>142</sup> Spendrups årsredovisning 2000, s. 17, 19

<sup>143</sup> Spendrups årsredovisning 2000, s. 7

öl enligt samma principer med bara naturliga råvaror i form av malt, humle, jäst och vatten.<sup>144</sup>

Det vi frågar oss är alltså om detta samarbete var möjligt att förutse åren innan det blev ett faktum. Johan Ståhl, finansanalytiker på D. Carnegie AB, kommenterar samarbetet på följande vis: ”När andra internationella aktörer vill in på den svenska marknaden är heller inte Carlsberg en alternativ samarbetspartner, eftersom företagen förmodligen konkurrerar globalt. Det enda egentliga alternativet är Spendrups, något vi senast såg när Heineken ville etablera sig på marknaden. Spendrups var den enda självklara partnern.”<sup>145</sup> Detta är naturligtvis lätt att säga i efterhand men hur såg signalerna egentligen ut innan?

Först och främst kan vi, föga förvånande, konstatera att något kommande samarbete med Heineken inte nämns i årsredovisningen från 1999. Dock tycker vi oss kunna finna en del tecken på att samarbeten med internationella företag är något som ledningen ser som en möjlig utveckling: ”Dels krävs det att vi ytterligare stärker positionen för våra varumärken på den svenska marknaden, dels ett ökat samarbete med internationella varumärkesföretag.”<sup>146</sup> Detta innebär att det inte bör ha kommit som en överraskning för någon att Spendrups sökte samarbetspartners utomlands. Dock var det inte lika självklart att man skulle välja just Heineken. Men det fanns i alla fall signaler som visade vilken typ av företag man var intresserad av att arbeta med. Om man studerar Spendrups ”Värderingar, affärsidé, mål och strategi” kan man tydligt se detta.<sup>147</sup> Under rubriken ”Värderingar” kan man bland annat läsa följande: ”Ölkvalitet i världsklass – Spendrups kommer även fortsättningsvis att kompromisslöst hålla kvar vid sina stränga kvalitetsnormer och principer för ölbryggning.” Ett sådant uttalande gör det troligt att en eventuell samarbetspartner måste dela dessa värderingar vilket som ovan nämnts Heineken gör. Dessutom visar man under rubriken ”Strategi” att man värdesätter starka varumärken: ”Starka varumärken – Genom att kommunicera ännu bättre budskap till konsumenterna och genom att ladda varumärkena så att konsumenterna upplever ett ökat mervärde ska Spendrups

---

<sup>144</sup> Spendrups årsredovisning 2000, s. 7

<sup>145</sup> Spendrups årsredovisning 2000, s. 43

<sup>146</sup> Spendrups årsredovisning 1999, s. 3



varumärken stärkas ytterligare.” Detta visas även på andra ställen i årsredovisningen: ”Eftersom starka varumärken är en överlevnadsfråga fortsätter Spendrups att investera i sina starkaste märken.”<sup>148</sup> Det råder alltså inga tvivel om att Spendrups är ett företag som inser värdet av starka varumärken vilket gör det troligt att man söker detta hos eventuella samarbetspartners. Detta stämmer mycket bra in på Heineken som besitter världens största internationella ölvarumärke med etablering i 170 länder.

Vi kan alltså konstatera att Heineken passade utmärkt som samarbetspartner för Spendrups. Detta är naturligtvis enkelt att säga i efterhand. Men det torde vara omöjligt att säkerställa detta innan det hänt. Problemet är då att det säkert finns ett flertal andra företag som också passar in i Spendrups filosofi. Dock kan en analys liknande den som presenteras ovan användas för att göra urvalet möjliga kandidater betydligt mindre och vilket därefter kan användas för vidare analys med hjälp av andra källor för att komma närmare sanningen.

Året innan är bilden ungefär den samma med fokusering på bryggningsprinciper och varumärken som kunde ge en bild av framtida möjliga samarbetspartners: ”Spendrups tycker att öl bryggt på traditionellt sätt, på enbart malt, humle, jäst och vatten – utan tillsatser, smakar bättre än allt annat öl. Kvaliteten sitter i smaken.”<sup>149</sup> ”Det finns också andra skäl att bygga varumärken. Butiker och restauranger inser att efterfrågade varumärken säljer bättre och väljer följaktligen leverantörer därefter. På sikt blir det en överlevnadsfråga för bryggerierna att ha starka varumärken.”<sup>150</sup> Det är givetvis inte möjligt att 1998 med hjälp av dessa uttalanden veta att Spendrups och Heineken om två år kommer att inleda ett samarbete. Man kan dock tänka sig att analytikern som använder sig av flera olika källor kan ha viss nytta av denna information.

I årsredovisningen från 1997 skriver man om sin ”Affärsinriktning” på följande sätt: ”Huvuddelen av verksamheten skall omfattas av egna varumärken. Därutöver

---

<sup>147</sup> Spendrups årsredovisning 1999, s. 6

<sup>148</sup> Spendrups årsredovisning 1999, s. 9

<sup>149</sup> Spendrups årsredovisning 1998, Inside omslag

<sup>150</sup> Spendrups årsredovisning 1998, s. 6

licensbrygger och importerar vi utländska premiummärken.”<sup>151</sup> Redan vid denna tidpunkt var man alltså inne på att licensbrygga andra varumärken och när så skedde skulle det vara premiummärken.

Avslutningsvis kan det konstateras att det inte bör ha kommit som en överraskning för konkurrenterna att Spendrups inledde sitt samarbete med Heineken år 2000. Att det skulle bli just Heineken var förstås svårt att veta men att det skulle ske med ett företag i stil med Heineken var lättare att förutspå.

---

<sup>151</sup> Spendrups årsredovisning 1997, s. 28

## 4.2.9 Swedish Match

Swedish Match är ett företag i tobaksbranschen som 1999 genomförde en mycket omfattande strategisk förändring. Man valde då att avyttra den dittills dominerande cigarettverksamheten och istället satsa uteslutande på rökfri tobak (snus, tuggtobak) och brun tobak (cigarrer, piptobak). 1998 stod cigaretterna för 18 % av försäljningsintäkterna och cigarrer och snus för 11 respektive 16%.<sup>152</sup> Bakgrunden till denna strategiförändring var den strukturuomvandling man kunnat skönja i branschen. Cigarettkonsumtionen minskar eller har nått en plåtå i de flesta västländer varför Swedish Match fann det lämpligt att lämna denna del av marknaden.<sup>153</sup> Inom företaget gjordes samtidigt uppskattningar att kundsegmenten som brukar snus och cigarrer förväntas fortsätta växa.<sup>154</sup> Under våren och sommaren ovanstående år stärkte man också sina positioner på cigarrmarknaden med uppköp av amerikanska General Cigars verksamhet för maskingjorda cigarrer samt El Credito med premiummärket La Gloria Cubana i spetsen. Detta placerade Swedish Match som ett av de två största cigarrföretagen i världen.<sup>155</sup> Så här beskriver Swedish Match själv sin nya strategiska inriktning:

### ”Mål

Swedish Match skall stärka positionerna som ledande, global aktör inom tobakens nischprodukter – snus, tuggtobak, cigarrer och piptobak. Swedish Match skall befästa sin position på de europeiska och nordamerikanska marknaderna och fortsätta att utveckla positionerna på vissa utvalda marknader i övriga delar av världen.

### Strategi

Detta skall ske genom att utnyttja försäljningskanalerna och det breda distributionsnätet över produktgränserna samt den unika bredden och kompetensen när det gäller olika tobaksprodukter. Huvuddelen av resurserna och framtidssatsningarna skall koncentreras på de rökfria produkterna samt cigarrer.”<sup>156</sup>

---

<sup>152</sup> Swedish Match årsredovisning 1998, Insidan omslag

<sup>153</sup> Swedish Match årsredovisning 1999, s. 3

<sup>154</sup> Swedish Match årsredovisning 1999, s. 4

<sup>155</sup> Swedish Match årsredovisning 1999, s. 3

<sup>156</sup> Swedish Match årsredovisning 1999, s. 7

1998, d v s året innan cigarettverksamheten avyttrades beskrev man sina mål och strategier i liknande format och dessa såg då ut på följande sätt:

”Mål

Swedish Match ska uppnå värdetillväxt främst genom att vara en betydande aktör inom tobakens nischprodukter – snus, tuggtobak, cigarrer och piptobak.

Strategi

Koncernens huvudstrategi är

- att koncentrera huvuddelen av resurserna på de rökfria produkterna samt cigarrer,
- att slå vakt om kompetensen och den unika bredden när det gäller tobaksprodukter,
- att utnyttja försäljningskanalerna över produktgränserna och det breda distributionsnätet.”<sup>157</sup>

Skillnaden mellan dessa två uttalanden är intressant nog ganska små. 1999 ville man stärka sina positioner som ledande, global aktör inom tobakens nischprodukter. Här lämnas inget utrymme för någon cigarettverksamhet. 1998 däremot uttrycker man viljan att skapa värdetillväxt främst genom att vara en betydande aktör inom tobakens nischprodukter. Genom att formulera sig på detta vis fokuserar man inte uteslutande på nischprodukterna utan lämnar även ett visst utrymme för tillväxt inom den cigarettverksamhet som man vid detta tillfälle fortfarande äger. Det är dock anmärkningsvärt att man i sin målformulering inte refererar till sin för tillfället största verksamhet. Detta kan man tycka ger en viss signal om att denna verksamhet kommer att avyttras. Så här i efterhand står det i alla fall klart att man genom att läsa företagets mål och strategier 1998 får man en god fingervisning om vilka strategiska vägar Swedish Match kan förväntas ta. I årsredovisningen från 1998 finns det även fler signaler och tecken på den kommande strategiska förändringen. Företaget kommenterar t. ex. den goda tillväxten man förväntar sig inom segmenten för snus och cigarrer.<sup>158</sup> Vidare skriver man följande: ”Den strategiöversyn vi genomfört leder till att vi prioriterar mellan våra olika verksamheter och koncentrerar en stor del av våra resurser i form av kapital och kompetens till de områden där vi har störst konkurrensfördelar. De områdena är framför allt snus och cigarrer.”<sup>159</sup>

---

<sup>157</sup> Swedish Match årsredovisning 1998, s. 1

<sup>158</sup> Swedish Match årsredovisning 1998, s. 2

<sup>159</sup> Swedish Match årsredovisning 1998, s. 3

Det fanns som synes 1998 ett antal tecken på att Swedish Match 1999 skulle sälja sin cigarettverksamhet och satsa ännu hårdare på sina övriga produktgrupper. Men det fanns också signaler som inte visade på denna utveckling. Starka sådana var de strategiska målformuleringar för cigarettverksamheten som också återfanns i årsredovisningen från 1998.

”Cigaretter har länge varit vårt största verksamhetsområde men har nu distanserats av den rökfria tobaken. Vårt framtida fokus ska vara den nordiska hemmamarknaden. Här har vi starka positioner och stora värden. Dem ska vi vårda och utveckla på effektivast möjliga sätt.”<sup>160</sup>

”Målet för cigarettverksamheten är att befästa positionerna i Sverige och Estland, på taxfree samt i England för filter och cigarettpapper. Varumärkeshantering – vård och modernisering av varumärken i takt med förändringar i konsumenternas preferenser – är en viktig konkurrensfaktor.”<sup>161</sup>

Swedish Match hade med andra ord strategiska planer för sin cigarettverksamhet året innan den såldes som inte gick ut på att avyttra den. Alternativt ville man bara ge skenet av detta. I vilket fall som helst gör detta analysen något grumligare. Företagets huvudmål och strategier signalerar starkt cigarettverksamhetens minskande betydelse vilket eventuellt kan tolkas som att en försäljning är nära förestående. Samtidigt tyder det faktum att man har strategier för verksamheten på att den inte kommer att säljas.

1998 fanns det alltså tecken, om än tvetydiga, på den kommande utförsäljningen av cigarettverksamheten. Detsamma gäller tidigare år, men ju längre bakåt i tiden man går blir signalerna, av uppenbara skäl, färre och ännu mer mångtydiga. Under tidigare år uttryckte man inte nischprodukternas strategiska betydelse på samma sätt, men andra tecken kan ha funnits. Det man som analytiker främst kan luta sig mot är den trend av minskande betydelse för cigarettdivisionen som företaget upplevt under ett antal år. I årsredovisningen från 1997 skriver man följande rörande betydelsen av de olika produktgrupperna: ”Bakom den till synes nästan statiska försäljnings- och resultatutvecklingen döljs stora förändringar. Cigaretternas betydelse har markant minskat samtidigt som den rökfria tobaken,

---

<sup>160</sup> Swedish Match årsredovisning 1998, s. 3

<sup>161</sup> Swedish Match årsredovisning 1998, s. 15

snus och tuggtobak, kraftigt ökat i betydelse.”<sup>162</sup> Men även här beskriver man framtida strategier för cigarettverksamheten som inte har något att göra med en eventuell utförsäljning.<sup>163</sup> I samma årsredovisning skrivs det också om att man ämnar befästa sin position som en av ledarna i cigarrbranschen. Man uttrycker vidare sin syn på USA som en ny intressant marknad för detta segment och möjligheterna till förvärv.<sup>164</sup>

Ett år tidigare uppmärksammade man trenden med minskande betydelse för cigarettdivisionen på följande sätt: ”Cigarettförsäljningen har stort genomslag på koncernens resultat. Dess relativa betydelse minskar dock i takt med ökade volymer och resultat för snus.”<sup>165</sup>

Avslutningsvis kan vi alltså konstatera att det finns en del tydliga tecken på den kommande förändringen året innan det skede. Visserligen finns det det året också tecken som pekar på ett annat framtidsscenario. Men huvuddragen tyder ändå på att en försäljning av cigarettverksamheten är en klar möjlighet. Tidigare år förekommer det också tecken på problem med cigarettdivisionen men då betonar man inte övriga produkters betydelse på samma tydliga sätt varför signalerna om den stundande förändringen inte kan anses lika starka.

---

<sup>162</sup> Swedish Match årsredovisning 1997, s. 6

<sup>163</sup> Swedish Match årsredovisning 1997, s. 19

<sup>164</sup> Swedish Match årsredovisning 1997, s. 23

<sup>165</sup> Swedish Match årsredovisning 1996, s. 2

#### 4.2.10 Volvo

Volvo AB är ett världsledande fordons- och maskintillverkande företag med försäljning över hela världen. Efter försäljningen av Volvo Personvagnar till Ford 1998 består bolaget främst av Volvo Lastvagnar och Volvo Bussar. Inom dessa områden är bolaget världens nästa största tillverkare.

Under augusti 1999 lade Volvo ett bud på buss och lastbilstillverkaren Scania men efter att EU-kommissionen avslagit budet på grund av konkurrensskäl meddelade Volvo den 2 januari 2001 att man avsåg att gå samman med franska buss- och lastbilstillverkaren Renault. Genom sammanslagningen blir Volvo världens största tillverkare av lastbilar. Den strategiska fördelen att växa i storlek är exempelvis vinst i skalfördelar i produktion och utvecklingsarbete.

I årsredovisningen 1999 skriver Volvo om EU-kommissionens avslag på fusionen mellan Volvo och Scania<sup>166</sup>. Efter detta konstateras följande: ”Men det förändrar inte vår syn på hur vi långsiktigt ska öka koncernens konkurrenskraft och avkastning. Vår strategi ligger fast. Vi vill uppnå större skalfördelar och bredda vårt kunderbudande, både genom organisk tillväxt och förvärv.”<sup>167</sup> Volvo gör alltså klart att man inte ger upp tankarna på att finna en fusionspartner. Bilden av att företaget strävar mot nya förvärv förstärks ytterligare av uttalandet: ”Det finns med andra ord all anledning att förvänta sig nya slagkraftiga företagskombinationer. Vi avser att själva aktivt delta i den utvecklingen och ... göra det framgångsrikt ...”<sup>168</sup>. Även här antyder företaget alltså att man är villig att delta i fusioner och detta intryck stärks även av följande citat: ”Utifrån vår industriella plattform ska Volvo, Mitsubishi, och eventuellt tillkommande varumärken få resurser att utveckla och förstärka sina respektive affärer.”<sup>169</sup> Här antyds alltså att man planerar för förvärv av ytterligare varumärken. Volvo skriver vidare om sin strävan att bli världsledande inom kommersiella transportslösningar,<sup>170</sup> och man kan med hjälp av de tidigare styckena anta att

---

<sup>166</sup> Volvo årsredovisning 1999, s. 2

<sup>167</sup> Volvo årsredovisning 1999, s. 2

<sup>168</sup> Volvo årsredovisning 1999, s. 6

<sup>169</sup> Volvo årsredovisning 1999, s. 7

<sup>170</sup> Volvo årsredovisning 1999, s. 7

detta i alla fall delvis kommer att ske genom förvärv. I årsredovisningen 1999 berättar man slutligen om hur eventuella företagsförvärv kommer att ske: ”Inför företagsförvärv analyseras noggrant det tilltänkta företags möjligheter att motsvara de krav som Volvokoncernens övergripande varumärkesstrategi ställer.”<sup>171</sup> Det kan alltså konstateras att i 1999 års årsredovisning får man tydliga signaler om att Volvo inte givit upp fusionsplanerna efter den misslyckade Scaniafusionen utan att man är beredd att finna en ny lämplig partner. Som analytiker får man alltså ett års förvarning på Volvo-Renault-affären, men fanns det signaler redan i tidigare årsredovisningar.

I årsredovisningen för 1998 skriver Volvo att man har för avsikt att växa organiskt,<sup>172</sup> men man skriver vidare: ”Vi kommer också att på ett väl övervägt sätt delta i den pågående struktureringen av industrin genom förvärv.”<sup>173</sup> Företaget skriver vidare om den finansiella handlingsfrihet som försäljningen av Volvo Personvagnar givit företaget,<sup>174</sup> och: ”... möjligheten att spela en aktiv roll och metodiskt söka de partners som bäst bidrar till att bygga de strategiska positioner vi vill uppnå.”<sup>175</sup> Volvo visar 1998 sin avsikt att genomföra förvärv och genom följande stycke får man insikt i inom vilka områden det skulle vara: ”Vi har aviserat vårt intresse att expandera lastvagns- och bussrörelserna men liknande expansionsstrategier finns också i andra affärsområden, inte minst anläggningsmaskiner.”<sup>176</sup> Företaget tydliggör alltså att man är intresserad av en partner inom lastbils- och busstillverkning. Längre fram i årsredovisningen framhåller man en än gång sina avsikter: ” Den skapar förutsättningar för Volvo att genom förvärv delta i branschens strukturomvandling samt befästa sin ställning...”<sup>177</sup>

Genom ovanstående citat får man alltså en tydlig bild av att Volvo är intresserat att av att leta efter fusionspartners. Men företaget låter inte visa vilka företag man är intresserade av, för en analytiker med insikt i branschen borde det dock gå att

---

<sup>171</sup> Volvo årsredovisning 1999, s. 8

<sup>172</sup> Volvo årsredovisning 1998, s. 5

<sup>173</sup> Volvo årsredovisning 1998, s. 5

<sup>174</sup> Volvo årsredovisning 1998, s. 5

<sup>175</sup> Volvo årsredovisning 1998, s. 5

<sup>176</sup> Volvo årsredovisning 1998, s. 5

<sup>177</sup> Volvo årsredovisning 1998, s. 9



minska kandidaterna till ett fåtal. Volvo ger dock analytikern viss hjälp genom att skriva om branschen och olika samarbeten: ”I juni 1997 slutfördes ett projekt där Volvo, Renault och andra samarbetspartners med stöd av EU utvecklade en bränslecellsdriven bil som nu används för fortsatta tester. Under 1998 påbörjades ytterligare ett projekt med bl a Volvo och Renault.”<sup>178</sup> Volvo nämner alltså Renault två gånger som samarbetspartner och utelämnar övriga partner. För en skicklig analytiker skulle detta eventuellt kunna vara en signal. I affärsområde ”Bussar” under rubriken ”Konkurrenter” skriver Volvo ytterligare om att Volvo Bussar ska vara aktivt inom branschens omstrukturering och att Volvo är världens näst största tillverkare av busschassier.<sup>179</sup> Störst är Mercedes och ”Renaults och Ivecos bussverksamheter, som fusionerades under 1998, utgör tillsammans världens tredje största tillverkare.”<sup>180</sup> Detta klargör att även Renault är aktiv inom branschens omstrukturering, något som är nödvändigt för att eventuella bud ska bli möjliga. Det går dock inte med säkerhet att fastslå att det ska bli Renault som Volvo vill fusioneras med, men strävan att bli världsledande medför att man måste söka en partner med omfattande tillverkning.

Även i tidigare årsredovisningar finns ledtrådar till den kommande utvecklingen. 1997 skriver företaget: ”Tillväxten kommer också att ha inslag av förvärv. Detta gäller framför allt området kommersiella fordon och då främst inom lastbilar, bussar och anläggningsmaskiner.”<sup>181</sup> Detta skedde alltså före Volvos försäljning av Volvo Personvagnar och visar på att det är inom lastbilar och bussar som man vill växa och öka lönsamheten. Man är också medveten om branschens överkapacitet och nödvändigheten av sammanslagningar<sup>182</sup> och att: ”Vi kommer därför att ytterligare öka ansträngningarna att rationalisera tillverkningen, ... och söka samarbeten och partnerskap.”<sup>183</sup> I 1996 års årsredovisning skriver företaget om framtiden och även här finns vissa signaler på vad som kommer att ske. Man skriver att lönsamheten har högsta prioritet och att man strävar efter strategiska samarbeten.<sup>184</sup> Signalerna är inte lika tydliga som i senare årsredovisningar:

---

<sup>178</sup> Volvo årsredovisning 1998, s. 18

<sup>179</sup> Volvo årsredovisning 1998, s. 31

<sup>180</sup> Volvo årsredovisning 1998, s. 31

<sup>181</sup> Volvo årsredovisning 1997, s. 5

<sup>182</sup> Volvo årsredovisning 1997, s. 7

<sup>183</sup> Volvo årsredovisning 1997, s. 6

<sup>184</sup> Volvo årsredovisning 1996, s. 5

”Volvo Bussar deltar genom förvärv aktivt i pågående strukturomvandlingar,”<sup>185</sup> men de finns ändå där.

Det fanns alltså redan 1996-1997 vissa tecken på att Volvo ville delta i fusioner. Dessa tecken var dock svaga och någon tidpunkt för när det skulle ske kunde knappast utläsas. I de senare årsredovisningarna blir signalerna tydligare och i 1999 års årsredovisning är det väl utläsbart. Problemet för en analytiker är dock, som vi tidigare sagt, med vem fusionen ska ske och framförallt tidpunkten. Men konkurrenter kan förbereda sig för de kommande händelserna och vara beredda att agera när väl planerna presenteras offentligt.

---

<sup>185</sup> Volvo årsredovisning 1996, s. 6

# 5 Analys

## 5.1 Inledning

Den fråga vi ställer oss i denna uppsats är huruvida Mission Statements är en god källa till information i samband med försök att förutsäga konkurrenters beteende. För att besvara denna fråga kommer vi i detta kapitel att analysera vår empiri för att först bedöma vilket material i årsredovisningarna som vi betraktar som Mission Statements utifrån de modeller vi använder. Därefter ämnar vi analysera dessa Mission Statements och sätta dem i relation till de strategiska händelserna vi studerar, för att granska om det med hjälp av Mission Statements faktiskt går att förutsäga företags strategiska val. I detta kapitel analyserar vi våra tio fallföretag medan vi i nästa kapitel kommer att dra generella slutsatser utifrån detta resultat.

Som vi tidigare kommenterat var det inte något av våra företag som under de åren vår undersökning gäller som hade Mission Statement som rubrik någonstans i årsredovisningarna. Somliga av företagen hade avsnitt som kan liknas vid Mission Statements men som gick under annat namn och som inte hade alla de byggstenar vi menar ingår i ett Mission Statement. Därför var det alltså nödvändigt för oss att finna modeller för att utläsa Mission Statements ur övrig text i årsredovisningarna. Vi använder oss för detta syfte av två modeller, dels Ashridge modellen för att den förefaller vara den mest vedertagna inom detta smala forskningsfält, och dels Larry Kahaners egen definition av Mission Statements för att kunna göra en korrekt jämförelse med hans teori. Dessa modeller har presenterats utförligt i kapitel 3, men vi vill ändå här ge en kort resumé för att underlätta för läsaren.

The Ashridge Mission Model består av fyra komponenter<sup>186</sup>:

- Organisationens **Syfte** för att existera.
- Organisationens **Strategier** för att uppnå syftet.
- Organisationens etiska **Värderingar**.
- Organisationens **Beteendestandard**s.

---

<sup>186</sup> Campbell & Yeung (B) (1991)

Kahaner definierar Mission Statements på följande sätt: "Mission Statements are the operational, ethical, financial and strategic guideposts of companies."<sup>187</sup>

Som synes både överlappar och kompletterar dessa två modeller/definitioner av Mission Statement varandra. Nedan kan man säga att vi silar vår empiri genom dessa två teorier för att få fram fallföretagens verkliga Mission Statements, av relevans för respektive strategiska händelse, så som de finns att utläsa i årsredovisningarna.

## 5.2 Analys av fallföretag

### 5.2.1 ABB

De signaler som ABB sände ut åren innan de inledde sin strategiska satsning på mindre alternativa och miljövänliga energilösningar, bestod av både Mission Statement och andra uttalanden. När det gäller Mission Statement rör det sig främst om de uttalanden som handlar om en ökande miljöhänsyn. T ex: "Vi utvecklar och tillverkar produkter och system som använder naturresurserna effektivare och ger lägre utsläpp."<sup>188</sup> Enligt The Ashridge Mission Model kan detta betraktas som värderingar som företaget ska leva efter. Med Kahaners terminologi är dessa uttalanden närmast att betraktas som etiska ställningstaganden. Vi ser det i vilket fall som helst klart att det rör sig om Mission Statements varför vi tar med det i vår analys. Detsamma gäller de signaler företaget sände ut som var av mer strategisk karaktär, t ex: "Segmentet Kraftdistribution, som omfattar omkring en tredjedel av det tidigare segmentet "Kraftöverföring och distribution", bildades under 1998 för inriktning på nya möjligheter inom marknaden för distribution, där avreglering och privatisering driver på tillväxten."<sup>189</sup>

Dock fann vi även andra tecken som tydde på den kommande strategiförändringen som vi inte kan betrakta som Mission Statement varför vi inte kan använda dessa i

---

<sup>187</sup> Kahaner (1995)

<sup>188</sup> ABB årsredovisning 1999, s. 16

<sup>189</sup> ABB årsredovisning 1998, s. 12

vår analys. I dessa fall handlar det om prognoser av olika slag som visar vad företaget tror om framtiden, exempelvis: ”växande marknad för småskalig och förnybar energi.”<sup>190</sup> Eftersom prognoser och dylikt inte betraktas som Mission Statements enligt de definitioner vi använder kommer vi i analysen att bortse från dessa uttalanden.

### 5.2.2 Allgon

Som vi visade i empirikapitlet fanns det vissa tecken på Allgons expansionsplaner. Av dessa tecken är det dock endast ett citat som kan anses som en del av ett Mission Statement enligt Ashridge modellen. Citatet rör Allgons kortsiktiga strategi och lyder: ”Internationell expansion för att stärka kundrelationerna.” Detta kan enligt Kahaners definition ses som en strategisk vägledning.

De övriga tecknen hos Allgon som vi inte anser kan ses som Mission Statements rör mer prognoser om Asienmarknadens ökande betydelse i framtiden: ”Trots den Finansiella turbulensen på de asiatiska marknaderna väntas denna region långsiktigt svara för en fortsatt mycket stark tillväxt”.<sup>191</sup>

### 5.2.3 Electrolux

Tecknen från Electrolux rörande deras nya varumärkespolicy tar till viss del formen av Mission Statements. Man skriver exempelvis om en ”sammanhållen strategi”<sup>192</sup> för de värdefulla varumärkena. Detta är då ett Mission Statement enligt Ashridge-modellens strategidel. Även citatet: ”Målsättningen är bl a att få en kraftansamling bakom våra tre pan-europeiska varumärken...”<sup>193</sup> anser vi passa in som strategisk del i deras Mission Statement.

---

<sup>190</sup> ABB årsredovisning 1998, s. 16

<sup>191</sup> Allgon årsredovisning 1997, s. 5

<sup>192</sup> Electrolux årsredovisning 1996, s. 8

<sup>193</sup> Electrolux årsredovisning 1995, s. 8

I fallet med Electrolux är det informationen i årsredovisningen 1997 som otydliggör möjligheten att förutse den nya varumärkespolicyn, detta är poängterar man snarare fördelen med ett stor antal varumärken.<sup>194</sup>

#### 5.2.4 Haldex

I fallet Haldex finner vi inga prognoser, istället består de enda signalerna om den kommande strategiska händelsen av olika strategiska uttalanden som t ex: ”Att satsa på utveckling av nya produkter och utmana det ortodoxa och finna nya lösningar.”<sup>195</sup> Samt: ”Att förvärva och samarbeta med andra lämpliga företag.”<sup>196</sup> Eftersom strategi är en av grundpelarna i ett Mission Statement beaktar vi samtliga dessa uttalanden i analysen som Mission Statements.

#### 5.2.5 Hennes & Mauritz

Hennes & Mauritz etablering i USA är som vi visade i empirikapitlet svår att förutsäga. Det finns inte mycket information om expansionen över huvudtaget och den information som finnas är svår att klassa som Mission Statement. Det citat som kan klassas som Mission Statement är uttalandet från 1992 där man inte ser några begränsningar vad gäller marknader. Detta skulle då röra företagets vision om framtiden.

#### 5.2.6 SAS

Vid SAS köp av nya flygplan valdes de mest miljövänliga alternativen gällande både modell och motor. De tecken på detta som vi fann var företagets miljömål och miljöpolicy. Dessa betraktar vi som Mission Statement enligt Ashridge kriterier för värderingar som företaget ska agera efter, och de är även Mission Statement enligt Kahaners synsätt då de kan klassas som etiska vägledningar.

---

<sup>194</sup> Se citat på s. 41 i empirin

<sup>195</sup> Haldex årsredovisning 1998, s. 6

<sup>196</sup> Haldex årsredovisning 1998, s. 6

### 5.2.7 Securitas

När det gäller Securitas fann vi i årsredovisningarna innan den strategiska händelsen, tecken på denna av skiftande karaktär, både sådana som vi betraktar som Mission Statement och andra. De Mission Statements vi funnit som ger signaler om det som komma skulle består uteslutande av strategikomponenten, som i följande exempel: ”Securitas kommer att fortsätta förvärva företag i den takt som organisationen förmår att omstrukturera och integrera ny volym. Förvärven är inget självändamål utan ett sätt att öka vår slagkraft på valda geografiska marknader och affärsområden. Potentialen för förvärv är fortfarande mycket stor.”<sup>197</sup> Observera dock att den sista meningen i detta citat inte kan betraktas som del av ett Mission Statement eftersom denna snarare tycks vara del av en branschanalys vilket inte ingår i ett Mission Statement. Det finns fler exempel på uttalanden av branschanalyskaraktär hos Securitas som visserligen ger tecken på vad kommer att hända, men som vi inte använder i analysen eftersom de inte är Mission Statements. Detsamma gäller de prognoser som man kommunicerar: ”Trenden är densamma i alla världsdelar och i exempelvis USA uppskattas den årliga tillväxten till cirka 9 procent.”<sup>198</sup>

### 5.2.8 Spendrups

De signaler som Spendrups gav ifrån sig innan samarbetet med Heineken offentliggjordes var främst av strategisk karaktär och räknas därför som Mission Statements i vår analys. Dessa såg t ex ut på följande vis: ”Dels krävs det att vi ytterligare stärker positionen för våra varumärken på den svenska marknaden, dels ett ökat samarbete med internationella varumärkesföretag.”<sup>199</sup> Dessutom är Spendrups noga med att kommunicera sina värderingar när det gäller ölbryggning: ”Spendrups tycker att öl bryggt på traditionellt sätt, på enbart malt, humle, jäst och vatten – utan tillsatser smakar bättre än annat öl. Kvaliteten sitter i smaken.”<sup>200</sup> Eftersom värderingar är en viktig komponent i ett Mission Statement tas hänsyn till dessa uttalanden i fallet Spendrups. Det enda som faller bort i

---

<sup>197</sup> Securitas årsredovisning 1999, s. 11

<sup>198</sup> Securitas årsredovisning 1997, s. 6

<sup>199</sup> Spendrups årsredovisning 1999, s. 3

analysen hos detta företag är de kommentarer om kunderna vi funnit i årsredovisningarna: ”Butiker och restauranger inser att efterfrågade varumärken säljer bättre och väljer följaktligen leverantörer därefter.” Detta kan vi inte betrakta som Mission Statement.

### 5.2.9 Swedish Match

Swedish Match är väldigt duktiga på att klart och tydligt uttrycka sina mål och strategier, vilka vi naturligtvis räknar som Mission Statement, för framtiden på följande sätt:

#### ”Mål

Swedish Match ska uppnå värdetillväxt främst genom att vara en betydande aktör inom tobakens nischprodukter – snus, tuggtobak, cigarrer och piptobak.

#### Strategi

Koncernens huvudstrategi är

- att koncentrera huvuddelen av resurserna på de rökfria produkterna samt cigarrer,
- att slå vakt om kompetensen och den unika bredden när det gäller tobaksprodukter,
- att utnyttja försäljningskanalerna över produktgränserna och det breda distributionsnätet.”<sup>201</sup>

När ett företag uttrycker sig så här tydligt gör det vårt arbete betydligt enklare. Men vi har ändå funnit andra strategiska uttalanden i årsredovisningarna som vi också beaktar i analysen.

Vidare finns det också här vissa kommentarer som signalerar den kommande händelsen men som vi ändå inte studerar i analysen eftersom de inte är Mission Statements. Dessa är dels i formen av prognoser, som vi uppmärksammat tidigare, och dels resultatanalyser av följande utseende: ”Bakom den till synes nästan statiska försäljnings- och resultatutvecklingen döljs stora förändringar. Cigaretternas betydelse har markant minskat samtidigt som den rökfria tobaken, snus och tuggtobak, kraftigt ökat i betydelse.”<sup>202</sup>

---

<sup>200</sup> Spendrups årsredovisning 1998, Inside omslag

<sup>201</sup> Swedish Match årsredovisning 1998, s. 1

<sup>202</sup> Swedish Match årsredovisning 1997, s. 6



### 5.2.10 Volvo

Volvo signalerar tydligt i sina årsredovisningar om planerna på kommande förvärv och allianser, signalerna är till stor del sådana att de kan klassas som Mission Statements i form av expansionsstrategier: ”Vår strategi ligger fast. Vi vill uppnå större skalfördelar och bredda vårt kunderbjudande, både genom organiska tillväxt och genom förvärv.”<sup>203</sup> Andra Mission Statements rör varumärkesstrategin: ”inför företagsförvärv analyseras noggrant det tilltänkta företags möjligheter att motsvara de krav som Volvokoncernens övergripande varumärkesstrategi ställer.”<sup>204</sup> Dessa klassas som strategiska Mission Statement av både Kahaner och Ashridge-modellen. Volvos strävan att bli världsledande inom kommersiella transportlösningar är även det ett tydligt Mission Statement och rör företags framtida mål och förhoppningar enligt Kahaner.

Andra tecken som vi redovisat är dock mer i formen av redogörelser av hur förvärven ska ske: ”Vi kommer också att på ett väl övervägt sätt delta i den pågående struktureringen av industrin genom förvärv.”<sup>205</sup> Som vi tidigare skrivit är sådana uttalanden inte Mission Statement enligt definitionerna av dessa.

## 5.3 Mission Statement som analysverktyg

Som framgår av ovanstående avsnitt är det en hel del av våra uppmärksammade signaler på de stundande strategiska händelserna som faller bort med anledning av att de inte kan klassas som Mission Statements. I empirin redovisade vi allt funnit material och då kunde vi konstatera att det ofta gick att finna tecken på den studerade händelsen. Av uppenbara skäl minskar dessa tecken i antal när vi sällar bort de som inte är Mission Statements enligt våra definitioner. Vad vi här frågar oss är hur denna minskning av kvantiteten påverkar kvaliteten i de analyser vi gör. Denna avvägning är naturligtvis mycket svår att göra och den kommer självklart att vara färgad av våra subjektiva bedömningar. Det är därmed upp till läsaren att tänka själv och vara kritisk till våra slutsatser om fallföretagen.

---

<sup>203</sup> Volvo årsredovisning 1999, s. 2

<sup>204</sup> Volvo årsredovisning 1999, s. 8

<sup>205</sup> Volvo årsredovisning 1998, s. 5

### 5.3.1 Strategiska uttalanden

Den klart största och viktigaste kategorin signaler vi funnit i årsredovisningarna är strategiska uttalanden. Eftersom dessa tveklöst klassas som Mission Statements ingår de i denna analys och utgör en stor del av den. Alla företagen gjorde någon form av strategiska yttranden under tidigare år som vi nu i efterhand kan tolka som tecken på det framtida strategivalet. Somliga av företagen, exempelvis Swedish Match och Spendrups, aviserar tydligt sina strategiska ställningstaganden på egna sidor och med rubriker som talar om vad som väntar. Hos andra företag får man leta lite mer bland övrig text, men de strategiska tankarna finns alltid med och de är normalt inte svåra att hitta. På detta låter det säkert som att en konkurrensanalytiker med hjälp av konkurrenternas strategiska uttalanden lätt kan förutspå övriga marknadsaktörers framtida beteende. Så är dock inte fallet, eftersom vi även funnit signaler i dessa uttalanden som ibland tyder på det motsatta mot vad som senare sker. Ett tydligt exempel på detta är Swedish Match som ända fram till året innan avyttringen av cigarettverksamheten kommunicerade strategier för densamma men som aldrig nämnde försäljning som ett tänkbart strategival. För att sammanfatta ovanstående resonemang kan vi säga att de strategiska uttalandena, som är del av Mission Statements, ofta signalerar om framtida agerande hos våra fallföretag. Dock förekommer det också strategiska tecken som går i motsatt riktning.

### 5.3.2 Värderingar

Efter strategi har vi funnit att den viktigaste delen av Mission Statements som analysverktyg i vår studie har varit värderingar. Hos ABB, SAS och Spendrups visar kommunicerade värderingar i tidigare årsredovisningar tydliga tecken på det kommande strategiska agerandet. När det gäller ABB och SAS handlar det om miljömässiga värderingar som senare yttrar sig i våra strategiska händelser. ABB satsar på miljövänligare elproduktion och SAS köper dyrare men mer miljövänliga motorer till sina nya flygplan. I fallet med Spendrups handlar värderingarna om det traditionella sättet att brygga öl. Att man lever som man lär

visar sig när de väljer Heineken som samarbetspartner eftersom de brygger öl efter samma principer. Övriga företag visade inte på värderingar som var relevanta utifrån de händelser vi studerat.

Till skillnad mot de strategiska uttalandena fann vi inte några värderingsmässiga diton som stod i motsattförhållande till det strategiska agerandet. Det förefaller därmed som våra tio fallföretag tar större hänsyn till sina värderingar än till sina strategiska proklamationer i sina ageranden. Detta kommer inte som någon större överraskning. Troligtvis är det så att värderingar består av mer grundläggande ställningstaganden jämfört med strategier varför det är lättare att förändra tidigare strategival. Med anledning av detta kan det verka som om värderingar skulle vara ett mer värdefullt verktyg för analytikern än strategierna. Men riktigt så enkelt är det inte. Vi tror snarare att det är så att strategier är bättre på att tala om hur en konkurrent kommer att bete sig medan värderingar är bättre på att förmedla vad aktören inte kommer att göra. Detta beror på att strategier är mer specifika men samtidigt lättare att bryta jämfört med de mer ospecificerade men grundläggande värderingarna. Naturligtvis bör de inte studeras var för sig utan tillsammans med varandra och övriga delar av Mission Statements.

### 5.3.3 Mål

Ett antal fallföretag lämnar ledtrådar om de kommande strategiska händelserna genom att kommunicera sina mål med verksamheten. Dessa mål betraktar vi som Mission Statements eftersom de antingen är så övergripande att de blir del av organisationens syfte eller så specifika att de kan betraktas som del av strategin. Exempelvis berättar Haldex i sina årsredovisningar att de vill vara marknadsledande på en del nischer inom sitt område med hög tekniknivå. Telematiksektorn är definitivt en sådan nisch varför man förstår att Haldex ville vara med tidigt i branschens utveckling för att möjligtvis bli marknadsledare i framtiden. Securitas satte innan intåget i USA målet att vara globalt marknadsledande, vilket naturligtvis innebar att de var tvungna att introducera sina tjänster på andra sidan Atlanten. När det gäller Swedish Match var målet redan innan försäljningen av cigarettverksamheten att vara ledande global aktör

inom tobakens nischprodukter. Det märkliga med detta mål, som redan nämnts, var att man visade så lite intresse för cigaretterna, som vid denna tidpunkt fortfarande var företagets största division. Ovanstående mål var de vi fann som gav signaler om kommande strategiska händelser. Dessa tre mål är relativt övergripande och vi betraktar dem därmed som Mission Statements eftersom vi anser de vara del av företagets syften. Som analysverktyg placerar sig syften någonstans mellan strategier och värderingar. De ger mer specifik information än värderingar men samtidigt är de mer generella än strategier. Men analytikern bör givetvis studera dessa begrepp tillsammans och kommer då att inse hur de kompletterar varandra, både när de används för att styra företaget och när konkurrenter använder dem vid konkurrentanalyser. Syftet eller målet berättar vart företaget är på väg, strategin visar vägen dit och värderingarna begränsar vilka vägar mot målet som är öppna för organisationen. Ur detta helhetsperspektiv ser vi tydligt varför det inte är önskvärt att studera de olika delarna av ett Mission Statement var och en för sig.

#### 5.3.4 Beteendestandarder

Vi lyckades inte finna några signaler på kommande strategiska händelser som härstammar från det som i Ashridge modellen kallas för beteendestandarder. Detta kommer inte som någon överraskning då uttalanden av denna slag oftast kan betraktas som operativa snarare än strategiska. Dessutom förefaller det utifrån våra tio fallföretag ovanligt att företag använder denna del av Mission Statement, i alla fall vad gäller det som kommuniceras offentligt. Vi har även upptäckt att Kahaners definition av Mission Statement inte tillfört någonting till vår analys. Detta innebär att vi inte funnit något tecken på de kommande strategierna som vi kunnat räkna som Mission Statement enligt Kahaner men inte enligt Ashridge. Trots detta menar vi att det varit viktigt att ha med denna definition utöver Ashridge för att kunna göra en rättvis jämförelse med Kahaners teori.

### 5.3.5 Bortfall

Den typ av information som faller bort från analysen på grund av att den inte anses vara Mission Statement fördelar vi i huvudsak på tre kategorier: prognoser, branschanalyser och kundanalyser. Bland dessa är prognoser det klart vanligaste och förekommer i de flesta årsredovisningar. I många fall fann vi också att dessa prognoser gav goda indikationer på att företaget var på väg mot det aktuella strategiska beslutet. T ex trodde Securitas redan innan amerikainträdet att säkerhetsbranschen skulle komma att ha en god utveckling i USA. På samma sätt förutspådde Swedish Match att cigarettmarknaden skulle fortsätta att minska på företagets marknader. Att detta är goda signaler på framtida agerande är klart men eftersom det inte rör sig om Mission Statements kan vi inte räkna med dem i denna analys.

Även branschanalyser förekommer ganska ofta och ger indikationer på hur organisationerna kommer att agera. Volvo exempelvis skriver om hur branschen har överkapacitet och att de är medvetna om behovet av sammanslagningar innan de går samman med Renault. På samma sätt konstaterar Securitas att Burns är en av deras största konkurrenter innan de köper detta företag. Även dessa exempel representerar god information som inte är Mission Statement.

Vad gäller kundanalyser menar vi sådana uttalande där företagen kommunicerar analyser av sina konsumenters beteende som kan användas för att förutse deras agerande. Exempelvis säger sig H&M veta att de amerikanska konsumenternas smak och beteende är ungefär detsamma som de europeiska. Eller när Spendrups kommenterar restaurangkundernas ökade efterfrågan på märkesöl. Det är visserligen god information men inte Mission Statement, alltså tas de inte med i analysen.

## 5.4 Avslutande analys

”Where can you learn about your competitors’ plans without heavy analysis? Where can you find out about their financial and investment philosophy, how they treat their workforce, their strategy for overseas expansion or their plans for new products, services, and their corporate culture – all without complex investigations?

Try their mission statement.”<sup>206</sup>

Av ovanstående citat att döma sätter Larry Kahaner stor tilltro till Mission Statement som analysverktyg. Efter vår undersökning av våra tio fallföretag är vi inte lika positiva. Vi anser inte att något företags Mission Statement kunde använts för att förutse den strategiska händelsen med rimlig säkerhet. Däremot kan man finna tecknen där så visst bör man studera sina konkurrenters Mission Statements, men man ska inte förvänta sig att däri finna alla svar på hur konkurrenterna kommer att agera i framtiden. För detta syfte är Mission Statements alldeles för generella och mångtydiga. Dock kan de vara en viktig del av konkurrentanalysen och i samarbete med andra källor bör bilden klarna väsentligt. Detta såg vi tydliga tecken på i vår analys. När vi betraktar våra fallföretags Mission Statements tillsammans med övrig empiri som vi fann i årsredovisningarna blir tecknen på den kommande strategiska händelsen betydligt fler. Framförallt fann vi prognoser som företagen gjort vara av särskilt stort värde. Om man vidare vidgar sin analys till alla de informationskällor som finns förutom årsredovisningar blir naturligtvis förutsättningarna helt annorlunda. Tyvärr har vi inte haft möjlighet att gå tillbaka och tittat på alla dessa upptänkliga källor. Troligtvis hade vi vid en sådan studie funnit att Mission Statements är ett bra analysverktyg om det används som ett av flera diton. Detta är något som också Kahaner påpekar. Han menar inte att det räcker att studera Mission Statements för att få hela bilden. Dock förefaller det som om han vill sätta större värde på detta enskilda verktyg än vad vi funnit stöd för i vår undersökning.

---

<sup>206</sup> Kahaner (1995)

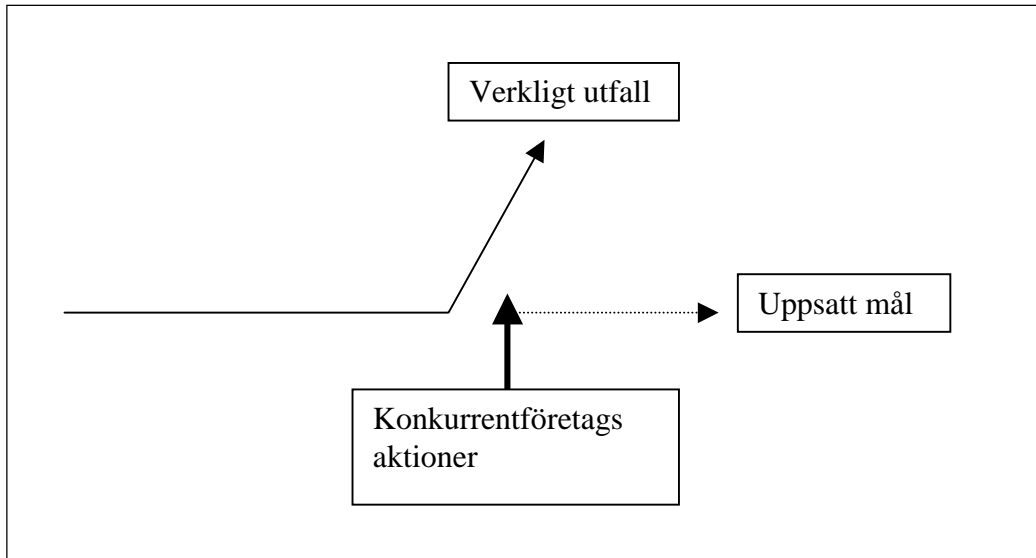
# 6 Slutsatser

## 6.1 Övergripande slutsatser

Syftet med denna undersökning har varit att med utgångspunkt i Kahaners teori utvärdera Mission Statement som analysverktyg. Denna teori beskriver Mission Statement som ett viktigt verktyg vid konkurrentanalys och den ges stort utrymme i både hans böcker och artiklar. Utgångspunkten har som bekant varit att studera om en analytiker med hjälp av Mission Statement kan förutsäga andra företags agerande. Efter att vi genomfört vår undersökning ställer vi oss kritiska till detta synsätt.

De resultat vi fått pekar på att det är svårt att förutspå framtida agerande via utvärdering av Mission Statement, detta av två anledningar. För det första kan man visserligen finna signaler i företagens Mission Statement om vad som kommer att ske. Men enligt oss är dessa signaler alldeles för generella och mångtydiga för att ge tillförlitlig och användbar information om framtiden. För det andra försvåras analysen av förändringar i omvärlden som står utanför organisationens kontroll och som gör att det agerande som förmedlats i Mission Statement inte längre är önskvärt. Vi motsätter oss alltså Kahaners beskrivning av Mission Statement som ett utmärkt analysverktyg med anledning av dess icke specifika och otydliga karaktär. Detta tillsammans med dagens föränderliga framtid gör det svårt för företagen att följa dem. Vi misstänker att dessa två invändningar går hand i hand. Organisationer tvingas använda generella Mission Statement för att de ska vara meningsfulla i dagens turbulenta klimat.

Att företag inte uppnår de mål i form av Mission Statement man satt upp kan bero på den turbulenta miljö man verkar i. Företag A kan exempelvis misslyckas med att nå uppsatta mål p.g.a. aktioner från konkurrentföretag. Aktionerna kan vara avsiktligt inriktade på att hindra företag A att uppnå målet, men även oavsiktliga då ett konkurrentföretag agerar för att nå de egna målen och därigenom oavsiktligt hindrar företag A från dess mål. Detta resonemang illustreras i nedanstående modell kallad Interceptmodellen:



Figur 4. Interceptmodell, hur företag kan hindras att nå sina mål.

Vi är dock inte kritiska till användandet av Mission Statements som ett analysverktyg tillsammans med en mängd andra. Som vi noterat ovan framkommer det däri faktiskt tecken på företagens framtida agerande. Med hjälp av underrättelser från andra källor kan dessa tecken vara viktiga bitar i det pussel som en konkurrentanalys består av. I rättvisans namn vill vi också än en gång betona att Kahaner aldrig propagerat för att uteslutande analysera konkurrenter med hjälp av deras Mission Statement. Dock har han lyft upp detta verktyg till höjder som vi med utgångspunkt i vår egen undersökning inte tycker det förtjänar. Mission Statements bör definitivt användas som informationskälla, men dess betydelse och styrka ska inte överdrivas vilket vi anser att Kahaner har gjort.

## 6.2 Teoretiskt bidrag

Vi anser att teorierna inom Business Intelligence är vanligtvis relativt fattiga på nyskapande idéer. De känns många gånger självklara och består ofta av checklistor som beskriver vilken typ av källor man bör undersöka. Detsamma kan man även påstå om mycket av det som Larry Kahaner har skrivit inom detta område. Det finns dock några undantag och vi anser att Kahaners teori om



Mission Statement är ett sådant. Här gör han ett avsteg från det självklara och beskriver sina tankar om denna informationskällas förträfflighet. Vi har inte funnit någon annan författare som tagit upp detta ämne tidigare, vilket tyder på nyskapande. Samtidigt finner vi teorins giltighet långt ifrån självklar, varför vi önskar granska den närmare.

Den form av kritisk granskning som vi genomfört har oss veterligen ingen tidigare utsatt Kahaners Mission Statement teori för. Med detta blir vårt teoretiska bidrag ganska självklart. Det är viktigt att vetenskapligt testa nya teorier för att utvärdera deras giltighet vilket är precis vad vi gjort. Nu föll det så ut att våra slutsatser inte stödjer Kahaners teori. Dock är naturligtvis inte detta grund nog för att förkasta hans idéer. För det första är vår undersökning av kvalitativ karaktär med begränsad omfattning vilket gör det vanskligt att dra allt för säkra slutsatser baserade på den. Dessutom rör vi oss inom ett mycket komplicerat område där det oftast inte finns något säkert rätt eller fel. Detta innebär att alla slutsatser baseras på individuella subjektiva bedömningar. Vårt teoretiska bidrag består med andra ord inte av ett fullständigt förkastande av Kahaners teori utan snarare ett starkt ifrågasättande av densamma. Vi tror även att det kan vara klokt att inta denna kritiska hållning till stora delar av Business Intelligence teorin, eftersom det inte förefaller finnas samma krav på kritiskt tänkande inom detta relativt unga forskningsfält som inom andra forskningsområden.

## 6.3 Praktiskt bidrag

Vårt främsta praktiska bidrag består i att uppmärksamma praktiserande konkurrensanalytiker på att Mission Statement inte är någon gyllene genväg till kunskap. Det är lika viktigt att praktiker intar samma kritiska ställning som akademiker. En övertro på ett specifikt analysverktyg kan få allvarliga konsekvenser. Detta gäller inte bara Mission Statements, utan även andra enskilda informationskällor som ännu inte genomgått vetenskaplig granskning. Istället vill vi uppmana analytiker att utnyttja så många källor som möjligt för att försöka få en mer rättvisande bild av studieobjekten. Att försöka förutspå organisationers beteende är oerhört komplicerat och betraktaren måste ta hjälp av alla tillgängliga

medel. Det verkar inte finnas någon legal genväg för konkurrentanalytiker, och om det finns så är det inte genom Mission Statements.

## 6.4 Förslag till framtida forskning

Våra förslag till vidare forskning inom detta område handlar dels om Business Intelligence som helhet och dels mer specifikt om Mission Statements som informationskälla. Böcker och artiklar inom Business Intelligence betraktar ofta verkligheten från ett praktiskt, snarare än ett teoretiskt, perspektiv. Vi har absolut inget emot det praktiska men anser att det måste finnas en kritiskt granskande inställning till dessa ”Gör det själv” texter. Någon måste, som vi har gjort i denna studien, ställa sig frågan om det verkligen fungerar så som det påstås. Som vi tidigare noterat består stora delar av teorin inom Business Intelligence av listor på olika källor och förklaringar om hur de bör användas. Vi har granskat en av dessa källor men det finns många andra som skulle behöva genomgå samma behandling för att nå trovärdighet. Exempelvis vore det intressant med undersökningar som tittar på vilken typ av information källor som tidningsartiklar, platsannonser, produktbroschyrer och så vidare verkligen ger.

Även när det gäller problematiken kring Mission Statement som källa finns det mycket kvar att göra. Vi har bara skrapat på ytan och uppmanat till försiktighet. Det behövs mer undersökningar för att vi ska få en mer tillförlitlig bild av verkligheten. Speciellt intressant skulle det vara med en kvantitativ studie för att kunna dra säkrare och mindre subjektiva slutsatser. Det skulle också vara spännande att låta professionella analytiker studera företags senaste Mission Statements för att sedan under kommande år titta på det verkliga utfallet för att se om det gick att förutspå. På detta sätt skulle studien i väldigt stor utsträckning imitera verkligheten.

# Referenslista

## Litteratur och artiklar

Agrell, W. (1998) *Konsten att gissa rätt: Underrättelsevetenskapens grunder*. Lund, Studentlitteratur.

Baetz, M., C. & Bart, C., K. (1996) Developing Mission Statements Which Work. *Long Range Planning*, 29(4), 526-533.

Barney, J. (1996) Bringing Managers Back In: A resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantages for firms. *Texas A&M Univeristy*

Campbell, A. & Yeong S. (A) (1991) Creating a sense of mission. *Long Range Planning*, 24(4), 10-20

Campbell, A. & Yeong, S. (1991) (B) Brief Case: Mission, Vision and Strategic Intent. *Long Range Planning*, 24(4), 145-147.

D'Aveni, R. (1994) *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York, Free Press.

Davies, S., W. & Glaister, K., W. (1997) Business School Mission Statements – the Bland Leading the Bland? *Long Range Planning*, 30(4), 594-604.

Enis, B., M., Cox K., K., & Mokwa, M., P. (ed) (1990) *Marketing Classics: A selection of influential articles*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Eriksson, L., T. & Wiedersheim-Paul, F. (1997) *Att utreda forska och rapportera*. Malmö, Liber Ekonomi.

Furustig, H. & Sjöstedt, G. (2000) *Strategisk omvärldsanalys*. Lund, Studentlitteratur.

Grant, R., M. (2000) *Contemporary Strategy Analysis*, Malden, USA, Blackwell Business Publishing.

Holme, I., M. & Solvang, B., K. (1997) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund, Studentlitteratur.

Hussey, D., & Jenster, P. (1999) *Competitor Intelligence: Turning analysis into success*. Chichester, England, John Wiley & Sons.

Jacobi, G. (1992) Financial Tools for Competitive Analysis. *Competitive Intelligence Review*, 3(2), 14-18.

Kahaner, L. (1996) *Competitive Intelligence: How to gather, analyse, and use information to move your business to the top*. New York, NY, Touchstone.

- Kahaner, L. (1995) What you can learn from your competitors mission statements. *Competitive Intelligence Review*, 6(4), 35-40.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review* (Jan-Feb), 75-85.
- Klemm, M., Sanderson, S., & Luffman, G. (1991) Mission Statements: Selling corporate values to employees. *Long Range Planning*, 24(3), 73-78.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1996) *Principles of Marketing: The european edition*. Hertfordshire, England, Prentice Hall Europe.
- Laqueur, W. (1985) The causes of failure, In: *A World of Secrets: The use and limitations of intelligence*, Basic Books, 255-291.
- Melin, L. & Lange, S. (2000) *Att analysera text*. Lund, Studentlitteratur.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. New York, NY, The Free Press.
- Rigby, D. (2001) *Management tools 2001 global results – Annual survey of senior executives*. Bain & Company, URL <http://www.bain.com> [2002-03-20]
- Thurén, T. (1997) *Källkritik*. Stockholm, Liber.
- Tzu, S. (1983) *The Art of War*. New York, Delacorte Press.

# Årsredovisningar

## **ABB:**

ABB Ltd, *Årsredovisning 2000*

ABB Ltd, *Årsredovisning 1999*

ABB Ltd, *Årsredovisning 1998*

ABB Ltd, *Årsredovisning 1997*

## **Allgon:**

Allgon AB, *Årsredovisning 1999*

Allgon AB, *Årsredovisning 1998*

Allgon AB, *Årsredovisning 1997*

Allgon AB, *Årsredovisning 1996*

Allgon AB, *Årsredovisning 1995*

Allgon AB, *Årsredovisning 1994*

Allgon AB, *Årsredovisning 1992*

## **Electrolux:**

AB Electrolux, *Årsredovisning 1999*

AB Electrolux, *Årsredovisning 1997*

AB Electrolux, *Årsredovisning 1996*

AB Electrolux, *Årsredovisning 1995*

## **Haldex:**

Haldex AB, *Årsredovisning 2000*

Haldex AB, *Årsredovisning 1999*

Haldex AB, *Årsredovisning 1998*

Haldex AB, *Årsredovisning 1997*

Haldex AB, *Årsredovisning 1996*

**Hennes & Mauritz:**

Hennes & Mauritz AB, *Årsredovisning 2000*

Hennes & Mauritz AB, *Årsredovisning 1999*

Hennes & Mauritz AB, *Årsredovisning 1996*

Hennes & Mauritz AB, *Årsredovisning 1995*

Hennes & Mauritz AB, *Årsredovisning 1992*

**SAS:**

SAS AB, *Miljöredovisning 2000*

SAS AB, *Miljöredovisning 1999*

SAS AB, *Miljöredovisning 1997*

SAS AB, *Miljöredovisning 1996*

**Securitas:**

Securitas AB, *Årsredovisning 2000*

Securitas AB, *Årsredovisning 1999*

Securitas AB, *Årsredovisning 1998*

Securitas AB, *Årsredovisning 1997*

**Spendrups:**

Spendrups Bryggeri AB, *Årsredovisning 2000*

Spendrups Bryggeri AB, *Årsredovisning 1999*

Spendrups Bryggeri AB, *Årsredovisning 1998*

Spendrups Bryggeri AB, *Årsredovisning 1997*

**Swedish Match:**

Swedish Match AB, *Årsredovisning 1999*

Swedish Match AB, *Årsredovisning 1998*

Swedish Match AB, *Årsredovisning 1997*

Swedish Match AB, *Årsredovisning 1996*

**Volvo:**

AB Volvo, *Årsredovisning 1999*

AB Volvo, *Årsredovisning 1998*

AB Volvo, *Årsredovisning 1997*

AB Volvo, *Årsredovisning 1996*